



Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

# A AUDITORIA E A GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL

Dissertação de Mestrado

**Joana Sofia Reis Pereira**

Mestrado em Auditoria e Análise Financeira

Auditoria e Gestão do Risco

**Tomar/Outubro/2012**





Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Joana Sofia Reis Pereira**

# A AUDITORIA E A GESTÃO DO RISCO EMPRESARIAL

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Telma Curado + IPT

Dissertação apresentada ao Instituto  
Politécnico de Tomar para cumprimento  
dos requisitos necessários à obtenção do  
grau de Mestre em Auditoria e Análise  
Financeira





## RESUMO

---

Partindo da definição do conceito de gestão de risco empresarial e das suas características fundamentais, verificou-se a utilidade do ERM na estruturação da gestão do risco de uma empresa, com o auxílio da função de auditoria e dos seus procedimentos intrínsecos. Confirmou-se a importância deste conceito para a sustentabilidade a médio e longo prazo da gestão do risco empresarial nas instituições e analisou-se a importância do envolvimento da gestão de topo e de todos os colaboradores. Para tal, é importante ter em conta que todos os colaboradores devem ter conhecimento dos objetivos do processo de gestão de risco empresarial, bem como a forma como estes estão relacionados entre si e como todos contribuem para o desenvolvimento intrínseco da entidade. Analisou-se as oportunidades e as ameaças que maximizam o valor para o negócio, salientando a capacidade de monitorizar os riscos com recurso a KRI's definidos em função dos objetivos que se pretendem atingir. Desta forma, é mister evidenciar o papel do auditor interno como peça absolutamente fundamental para que todo este processo seja implementado e seja possível, de modo eficaz e eficiente, monitorizar e auditar o sistema de gestão de risco, complementando-o com o papel do auditor externo. E, por fim, estudou-se o estado de implementação do sistema de gestão do risco empresarial em Portugal, analisando quais seriam as melhorias a fazer e se, na realidade, este processo se aplica. Concluiu-se que este processo ainda está em desenvolvimento em Portugal, as empresas estão finalmente a entender a importância que este processo possui e como este poderá contribuir para aumentarem o seu valor inerente. Segundo os inqueridos, o auditor interno auxilia a empresa na procura e aumento deste valor. No nosso país, pode-se presumir que o auditor externo ainda não expandiu o seu trabalho para esta área.

**Palavras-chaves:** gestão do risco empresarial, auditor interno, auditor externo, objetivos, risco



# ABSTRACT

---

It was found the utility of ERM in the structuring of risk management of a company, using the aid of the audit function and its intrinsic procedures, based on the definition of enterprise risk management and its fundamental characteristics. It was explore the importance of this concept for sustainability in the medium and long-term enterprise risk management in the institutions is wanted, as well as it was analyze the importance of the involvement of top management and all employees. For this it is important that all employees are aware of the goals of the process of enterprise risk management, and how these are related to each other and how everyone contributes to the intrinsic development of the entity. It was analyze the opportunities and threats that maximize business value is aimed as well as it was emphasize the ability to monitor risks using KRI's defined taking into account the goals the entity wishes to achieve. Consequently, it is necessary to highlight the role of the internal auditor as an absolutely fundamental part for the ERM process to be implemented as well as to be effectively and efficiently monitored and audited the risk management system, complementing this internal auditor role with the role of the external auditor. Additionally with this report it was studied the status of the enterprise risk management system implementation in Portugal, in order to find out if improvements are required and if, in fact, this process is adaptable in our country. It was concluded that this process is still under development in Portugal, the companies finally understand the importance of this process and the way how it can contribute to increase the company inherent value. According to those surveyed, the internal auditor assists the company in inherent value demand and increase. In our country, it can be assumed that the external auditor has not expanded his work to ERM area.

**Keywords:** enterprise risk management, intern audit, extern audit, goals, risk



## AGRADECIMENTOS

---

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse realizada. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar agradeço à Mestre Telma Curado a forma como orientou o meu trabalho. As notas dominantes da sua orientação foram de extrema utilidade. Estou grata pela liberdade de ação que me permitiu, que foi decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos professores do Instituto Politécnico de Tomar, pela forma como lecionaram o mestrado e por me terem transmitido o interesse por estas matérias. São também dignos de uma nota de apreço os colegas que me acompanharam.



# Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Metodologia .....	3
3.	A Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial .....	4
3.1.	A Gestão do Risco Empresarial .....	4
3.1.1.	Noção e Princípios .....	4
3.1.2.	Componentes .....	7
3.1.2.1.	Ambiente Interno .....	7
3.1.2.2.	Fixação de Objetivos.....	13
3.1.2.3.	Identificação de Eventos .....	16
3.1.2.4.	Avaliação de Riscos.....	18
3.1.2.5.	Respostas a Riscos .....	23
3.1.2.6.	Atividades de Controlo .....	27
3.1.2.7.	Informações e Comunicações.....	29
3.1.2.8.	Acompanhamento/Motorização .....	32
3.1.3.	Membros da organização .....	33
3.1.4.	Limitações .....	38
3.2.	A Auditoria .....	39
3.3.	Relação entre a Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial .....	40
3.3.1.	Auditoria Interna e Gestão do Risco Empresarial.....	40
3.3.2.	Auditoria Externa e Gestão do Risco Empresarial .....	43
3.4.	A Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial em Portugal.....	52
4.	Conclusão.....	53
5.	Referências bibliográficas.....	62
Anexos .....		64
	Anexo 1 – Normas do IIA sobre o papel do auditor interno na gestão do risco empresarial .....	65
	Anexo 2 – Guião do inquérito sobre a Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial em Portugal .....	66
	Anexo 3 – Análise do inquérito sobre a Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial em Portugal .....	91

## Índice de figuras

Figura 1 – Cubo da Gestão do Risco Empresarial .....	7
Fonte: COSO (2007) .....	7
Figura 2 - Elementos de Apetência ao Risco.....	9
Fonte: COSO (2009) .....	9
Figura 3 - Inter-relação entre estratégia, decisões da administração e apetência ao risco.....	10
Fonte: COSO (2012) .....	10
Figura 5 - Inter-relação entre objetivos, apetência ao risco e tolerância ao risco .....	15
Fonte: COSO (2012) .....	15
Figura 6- Mapa de risco que relaciona a probabilidade com o impacto .....	19
Tabela 1 – Determinação da classificação dos riscos .....	20
Fonte: Moeller (2011).....	20
Figura 7- Indicadores líderes de eventos de risco .....	21
Fonte: COSO (2010) .....	21
Tabela 2 – Determinação da existência de plano de resposta à classificação dos riscos.....	25
Fonte: Moeller (2011).....	25
Figura 8 – Tipos de risco que uma empresa enfrenta .....	26
Fonte: Moeller (2011).....	26
Figura 9 - Relação entre os atributos dos controlos de diagnóstico e objetividade .....	29
Fonte: Knechel, Salterio e Ballou (2007) .....	29
Figura 10 – Elementos do processo relevante de gestão do risco para o auditor .....	44
Fonte: Knechel, Salterio e Ballou (2007) .....	44
Tabela 3 – Relação entre gestão do risco e o auditor externo .....	47
Fonte: Knechel, Salterio e Ballou (2007) .....	47
Figura 11 - Volume de negócio .....	93
Figura 12 - Setor de atividade económica .....	95
Figura 13 - Sede da organização .....	97
Figura 14 - Cargo que ocupa na organização.....	98
Figura 15 - Existência de um processo estruturado para acompanhar e relatar os principais riscos .....	100
Figura 16 - Familiarização com a abordagem da organização de gestão do risco empresarial .....	102
Figura 17- Nível de maturidade do processo de ERM da organização .....	104
Figura 18 - Estado atual de implementação de ERM.....	106
Figura 19 - Principais motivos da implementação de ERM .....	107
Figura 20 - Estrutura usada de orientação de ERM .....	109
Figura 21 - Benefícios do processo e atividades de ERM .....	110
Figura 22 - Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial .....	111
Figura 23 - Participantes da entidade que compreendem e suportam inteiramente ou parcialmente os objetivos .....	112



Figura 24 - Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM.....	113
Figura 25 - Dificuldade em medir e avaliar riscos.....	115
Figura 26 - Tempo e custos pedidos para implementar .....	117
Figura 27 - Falta de compreensão dos benefícios de integrar o conselho de administração de risco dentro da empresa .....	119
Figura 28 - Falta de aptidões internas .....	121
Figura 29 - Falta de suporte do conselho de administração .....	123
Figura 30 - Dificuldade para provar o caso do negócio .....	125
Figura 31 - Custos altos/redundantes para gerir risco na empresa e nas unidades de negócio....	127
Figura 32 - Iniciativas competitivas .....	129
Figura 33 - Questões regulamentares ou legais .....	131
Figura 34 - Áreas que a gestão do risco ajuda na criação de uma organização mais robusta e vital .....	132
Figura 35 - A organização tem totalmente definido o significado do termo "risco" para os empregados usarem quando forem identificados e avaliados os riscos chave .....	134
Figura 36 - <i>Stakeholders</i> que estão atualmente a exercer pressões na organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM .....	135
Figura 37- O que melhor descreve o nível de compreensão da gestão do risco com o negócio ...	136
Figura 38 - Existência de um manual de Gestão do risco Empresarial.....	138
Figura 39 - O conselho de administração desenvolve uma compreensão e desafia de forma adequada a estratégia da organização, incluindo as suposições subjacentes e os riscos inerentes .....	140
Figura 40 - Existência de um controlo eficaz do meio ambiente para as mudanças que poderão afetar tanto a estratégia como os riscos associados.....	142
Figura 41 - O conselho de administração acompanha a cultura e a filosofia da empresa para garantir que é definido o tom apropriado para a gestão do risco .....	144
Figura 42 - Dimensão da cultura organizacional projetada na abordagem de ERM da organização .....	146
Figura 43 - Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial.....	147
Figura 44 - Número de funcionários dedicados à função de ERM .....	149
Figura 45 - Formação dos empregados pelo menos anualmente sobre as ferramentas e técnicas de gestão do risco.....	151
Figura 46 - Para os tipos de risco que a empresa irá tolerar, a empresa tem definido a exposição total ao risco que está disposta a aceitar, isto é, a apetência ao risco .....	153
Figura 47 - O conselho de administração rotineiramente expressa a apetência ao risco em termos quantitativos e qualitativos .....	155
Figura 48 - Sucesso do programa de ERM na ajuda para alcançar os objetivos empresariais.....	157
Figura 49 - Métodos usados para avaliar a apetência/tolerância ao risco.....	158
Figura 50 - O conselho de administração acompanham regularmente um conjunto robusto de indicadores chave do risco de rastreamento de riscos emergentes.....	160
Figura 51 - A organização avalia periodicamente a probabilidade do impacto dos acontecimentos que ocorrem .....	162
Figura 52 - Métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco .....	163

Figura 53 - Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes.....	164
Figura 54 - A organização conduz formal e sistematicamente uma identificação do risco em toda a empresa .....	166
Figura 55 - A organização classifica a materializada de riscos individuais na perspectiva do risco empresarial.....	168
Figura 56 - A organização consolida a classificação de riscos separados usando uma medida comum.....	170
Figura 57 - A organização incorpora uma avaliação do risco formal dentro do processo de diligência da organização para fusão, aquisição ou maiores investimentos.....	172
Figura 58 - A organização incorpora a dimensão de risco dentro do processo de planeamento estratégico .....	174
Figura 59 - A organização utiliza informação de risco na definição de retornos no capital alvo ...	176
Figura 60 - A organização analisa/estuda riscos em relação a processos de negócio chave .....	178
Figura 61 - A organização analisa resultados de avaliação de riscos em ordem a criar avisos fáceis de medidas ou gatilhos para riscos certos.....	180
Figura 62 -Critério primeiro usado para avaliar os riscos hoje .....	182
Figura 63 - Confiança no uso de probabilidade para prever a perda .....	184
Figura 64 - Ferramentas e metodologias para avaliar o risco .....	185
Figura 65 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de crédito.....	187
Figura 66 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de mercado .....	189
Figura 67 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de reputação...	191
Figura 68 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco operacional .....	193
Figura 69 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de liquidez.....	195
Figura 70 – Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de regulamentação .....	197
Figura 71 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no capital económico ...	199
Figura 72 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de tecnologia de informação.....	201
Figura 73 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio na continuidade de negócio/recuperação de desastres .....	203
Figura 74 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio na fraude .....	205
Figura 75 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de solvabilidade .....	207
Figura 76 - Desempenho do trabalho do CRO .....	209
Figura 77 - A quem reporta o CRO.....	210
Figura 78 - A comissão de auditoria normalmente discute a exposição financeira a riscos maiores da empresa e define que o conselho de administração tem de acompanhar e controlar tal exposição .....	212
Figura 79 - Existência de um controlo eficaz do processo de gestão do risco incluindo o acompanhamento do ambiente de mudanças que poderiam afetar a estratégia como os riscos associados.....	214
Figura 80 – Existência de discussões regulares sobre os riscos inerentes às estratégias de criação de valor da organização.....	216

Figura 81 - Existência de um processo para informar habitualmente o conselho de administração de como os riscos mais importantes da empresa estão a ser geridos.....	218
Figura 82 - Existência de um processo robusto para informar o conselho de administração quando a organização excedeu o limite de risco definido .....	220
Figura 83 - Na comunicação externas do risco, divulgações separadas são desenvolvidas para gerir o risco no relatório anual.....	222
Figura 84 - Na comunicação externa do risco, informação do risco é fornecida no <i>website</i> da empresa .....	224
Figura 85 - Na comunicação externa do risco, fornece informação separadas aos analistas do mercado.....	226
Figura 86 - Na comunicação externa do risco, fornece informação separa às agências de <i>rating</i> .....	228
Figura 87 - Na comunicação externa do risco, informação fornecida para grupos focados como principais clientes/fornecedores/comunidade .....	230
Figura 88 - Estado do processo de informação/comunicação do risco.....	232
Figura 89 - Estado do processo de supervisão do risco.....	234
Figura 90 - Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco .....	235
Figura 91 - Existência de um processo seguido pela administração para fornecer informações oportunas para informar o processo de supervisão do risco do conselho de administração .....	237
Figura 92 - Quem pede por uma supervisão do risco melhor .....	238
Figura 93 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo periódico das metodologias da administração usadas para avaliar, priorizar e medir os riscos .....	240
Figura 94 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo dos principais riscos enfrentados pela empresa recebidos numa base geral e pelas suas unidades operacionais .....	242
Figura 95 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo dos riscos emergentes que exigem atenção do conselho de administração.....	244
Figura 96 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo das lacunas significativas da capacidade de gestão de risco chave e das iniciativas para abordar essas lacunas .....	246
Figura 97 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de relatórios de riscos, tais como tendências de indicadores chave de riscos (KRI's).....	248
Figura 98 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo das alterações significativas nos pressupostos e riscos inerentes subjacentes à estratégia e aos seus efeitos no negócio .....	250
Figura 99 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo das exceções das políticas pela administração ou limites dos riscos chave.....	252
Figura 100 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo dos riscos onde os limites específicos estabelecidos são ultrapassados.....	254
Figura 101 - Período de recebimento por parte do conselho de administração da evolução da análise dos cenários do impacto das mudanças nas principais variáveis externas que originam impacto na organização.....	256

Figura 102 - O conselho de administração avalia periodicamente se o sistema de gestão de risco da organização (incluindo políticas, processos, pessoas e comunicação) tem recursos suficientes .....	258
Figura 103 – O conselho de administração tem um processo para garantir que as deficiências são corrigidas de forma adequada e oportuna.....	260
Figura 104 - Existência de um processo de rotina para analisar o alinhamento da estratégia, das respostas aos riscos e do controlo interno.....	262
Figura 105 - Frequência da atualização da avaliação da gestão do risco .....	264
Figura 106 - Existência do cargo de auditor interno na empresa.....	266
Figura 107 - O detentor do cargo de auditor interno tem formação na área .....	268
Figura 108 - O auditor interno contribui para um melhor desempenho do programa de gestão do risco empresarial .....	270
Figura 109 - A quem reporta dentro da organização o auditor interno.....	271
Figura 110 - Benefício de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa.....	272
Figura 111 - O auditor externo auxilia para a prossecução do programa de gestão do risco empresarial e do seu sucesso .....	274
Figura 112 - O auditor externo comunica com o auditor interno a fim de saber o estado do programa de gestão do risco .....	276
Figura 113 - O auditor externo utiliza o trabalho elaborado pelo auditor interno para avaliar a performance da empresa .....	278

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Determinação da classificação dos riscos .....	20
Tabela 2 – Determinação da existência de plano de resposta à classificação dos riscos.....	25
Tabela 3 – Relação entre gestão do risco e o auditor externo .....	47

## Lista de abreviaturas

CAE – *Chief Audit Executive* – Responsável de Auditoria Interna

CEO – *Chief Executive Officer* - Diretor Geral

CFO – *Chief Financial Officer* - Diretor Financeiro

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway

CRO – *Chief Risk Officer* – Responsável pela Função de Risco

ERM – *Enterprise Risk Management* - Gestão do Risco Empresarial

IAASB – *International Auditing and Assurance Standards Board* - Conselho das Normalizações Internacionais de Auditoria e Garantia

IFAC – *International Federation of Accountants* - Federação Internacional de Contabilistas

IIA – *Institute of Internal Auditors* - Instituto Internacional dos Auditores Internos

ISA – *International Standards on Auditing* - Normas Internacionais de Auditoria

KPI's – *Key Performance Indicator* - Indicadores chave de desempenho

KRI's – *Key Risk Indicator* - Indicadores chave do risco



## 1. Introdução

A importância da gestão do risco empresarial tem crescido rapidamente nos últimos anos, principalmente nos Estados Unidos da América, derivada da aplicação da Lei *Sarbanes-Oxley* que submete a sua utilização. As empresas compreenderam que o risco é a base de todas as suas ações. Todas as ações que realizam, por mais insignificantes que sejam podem acarretar risco. Ao tentar mitiga-lo, a empresa vai criar valor endogenamente e exogenamente.

Este processo atravessou fronteiras, e hoje é um conceito utilizado em todo o mundo, sendo que os seus benefícios são essenciais à sobrevivência das empresas, dada a conjuntura económica atual.

Perceber o funcionamento da gestão do risco empresarial é essencial para as empresas que se queiram afirmar no mercado concorrencial, ou a quem quiser resistir às ameaças que dele advêm.

A auditoria, como parte integrante e contribuinte do processo, irá permitir à entidade alcançar melhores práticas organizacionais. Assim sendo, o objetivo genérico deste estudo consiste em averiguar o modo como a auditoria pode auxiliar no processo da gestão de risco empresarial (ERM) de uma empresa, a fim de melhorar a sua performance.

Numa primeira parte, intitulada A Gestão do Risco Empresarial, é realizada a apresentação de uma das áreas deste trabalho, a gestão do risco. São anunciadas as definições essenciais do tema, nomeadamente o risco e a gestão do risco empresarial. São, também, enunciados os objetivos deste procedimento, bem como o cubo do COSO, relacionando os 4 objetivos empresariais, com as 8 componentes e com a importância de todos os colaboradores da entidade estarem envolvidos.

Na segunda parte, intitulada A Auditoria, apresenta-se o outro âmbito da dissertação. A definição de auditoria é exposta, bem como a distinção entre auditoria interna e externa.

Numa terceira parte, denominada Relação entre Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial, demonstra-se a importância do principal objetivo deste trabalho, que consiste

em evidenciar como cada tipo de auditoria, interna e externa, pode contribuir para o processo de gestão de risco e como são parte essencial desta prática.

Pretende-se, igualmente, demonstrar como estas duas perspetivas da auditoria podem ajudar a empresa tendo a aperfeiçoar o cumprimento dos seus objetivos, compatibilizando-os com os seus valores e cultura.

E por fim, na quarta parte, designada de A Auditoria e a Gestão do Risco em Portugal, com a realização de um inquérito informático efetuado a 430 empresas, chegou-se à população amostral utilizada nesta dissertação para averiguar a importância atribuída à gestão do risco empresarial pelas entidades portuguesas.

Em anexo a dissertação encontram-se as Normas do IIA sobre o papel do auditor interno na gestão do risco empresarial (Anexo 1), por forma a evidenciar a gestão do risco empresarial como uma das funções dos auditores internos, o Guião do inquérito sobre a Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial em Portugal (Anexo 2), onde se apresenta um exemplar do questionário de análise conjunta, tal como foi fornecido aos elementos da amostra inquirida para preenchimento e a Análise do inquérito sobre a Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial em Portugal (Anexo 3), examinando estatisticamente todas as variáveis do inquérito.

Os resultados do estudo efetuado estão condicionados à dimensão da amostra que, por ser reduzida, não permite resultados generalizáveis.

Em Portugal este tema ainda está muito atrasado, sendo que uma parte significativa das empresas ainda não percebeu a sua importância nos parâmetros do COSO. Este facto deve-se em parte ao tamanho das empresas sedeadas no nosso país, na sua maioria pequenas e médias empresas, algumas familiares, onde os processos não se encontram muito formalizados e onde a gestão do risco é feita num modo muito empírica.

Seria salutar que as nossas empresas investissem na função de gestão de risco numa forma mais formal, pois gerir diferenças cambiais, variações das taxas de juro, imparidades em dívidas a receber, processos de qualidade de clientes e fornecedores, é cada vez mais importante no processo de criação de valor de cada entidade.



## 2. Metodologia

Esta investigação tem por objetivo responder a interrogações relativas a um sistema contemporâneo sobre o qual existe pouca informação.

Esta dissertação tem como principal documento de apoio a Gestão do Risco Empresarial – Estrutura Integrada do COSO. Este documento surge no seguimento da anterior publicação, também desta instituição, denominado Controlo Interno – Estrutura Integrada, já que se tomou consciência que o risco está integrado no quotidiano da empresa, e como tal, são necessárias formas do contornar ou reduzir.

Outros documentos existem para regular este processo, contudo o ERM do COSO é o mais aplicado.

Para a realização desta dissertação recorreu-se à pesquisa documental em livros, em normas emanadas pelo COSO, IIA, IPAI e IFAC e artigos publicados. Socorreu-se, também, da pesquisa na internet de *websites* sobre o tema.

Por fim, realizou-se um inquérito a 430 empresas portuguesas, tendo-se obtido unicamente 36 respostas.

Os dados foram recolhidos através da base de dados do *ThesisTools Online Surveys* e a análise estatística foi feita com o *SPSS Statistics 18.0* para *Windows*.

### 3. A Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial

#### 3.1. A Gestão do Risco Empresarial

##### 3.1.1. Noção e Princípios

A gestão do risco admite que qualquer organização, independentemente do seu tamanho, fim lucrativo, origem de capitais, ou atividade económica, existe para gerar valor para os *stakeholders*. Todas as entidades enfrentam incertezas, o desafio da administração é determinar o nível de incerteza que a sua organização consegue enfrentar, aumentando, desta forma, o seu valor para os *stakeholders* e para ela própria.

Esta incerteza provém da incapacidade de se poder calcular com exatidão a probabilidade de ocorrência de determinados acontecimentos e impactos a eles inerentes, bem como das escolhas estratégicas da entidade.

O valor da entidade “é maximizado quando a administração estabelece a estratégia e os objetivos para alcançar um ponto de equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno e os riscos relacionados, para além de explorar os recursos com eficiência e eficácia, para atingir os objetivos da organização” (COSO, 2004).

Ao pretender atingir os seus objetivos, a entidade depara-se com “eventos” (incidentes ou situações criadas através de fontes internas ou externas) que podem ter impacto negativo, positivo ou ambos nas ações da empresa.

Os eventos que produzem impacto negativo acarretam riscos. Segundo o COSO (2004) o risco é a “possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a realização dos objetivos”. Este tipo de “eventos” são barreiras à criação de valor ou destruírem o valor já existente na organização.

Por sua vez, os “eventos” que têm impacto positivo podem equilibrar os que têm impactos negativos ou podem revelar oportunidades quando exceder o risco. O COSO (2004) define oportunidade como a “possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos”. Desta forma, as oportunidades apoiam a conceção ou a

salvaguarda de valor da entidade. Por este motivo, a administração de uma empresa quando determina as suas estratégias e objetivos direciona-as para as oportunidades.

O risco pode ter várias origens internas:

- Os trabalhadores e a gestão podem tomar decisões impróprias e incorretas;
- Os trabalhadores podem desperdiçar ou furtar ativos da entidade;
- A gestão pode ser ineficaz a lidar com o risco, como por exemplo, haver uma falha da administração ao identificar necessárias mudanças no negócio;
- Informação mal processada, o que leva ao incumprimento e inerentes sanções, permissão de ocorrência de atividades fraudulentas, ou surgimento de um risco de falha para o negócio.

O aparecimento de tais riscos pode acarretar diversas consequências como más decisões da administração, aumento dos custos operacionais, diminuição dos valores dos ativos e informações irrealistas a *stakeholders* relevantes.

Com a finalidade de evitar os problemas antes que ocorram e minimizar o seu impacto quando as organizações não são capazes de precaver surgiu a gestão do risco empresarial.

A gestão do risco empresarial (COSO, 2004) “é um processo conduzido numa organização pelo conselho de administração, gestão e demais pessoal, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos que podem afetar a entidade, e gerir os riscos para os manter compatíveis com a apetência ao risco da organização e possibilitar uma garantia razoável quanto ao cumprimento dos seus objetivos.”

Este nome provém do inglês *Enterprise Risk Management* (ERM), esta abreviatura será, doravante, utilizada neste trabalho para substituir o termo gestão do risco empresarial.

Desta forma, pode concluir-se que o ERM pretende identificar, avaliar e gerir riscos chave que ameaçam os objetivos estratégicos, operacionais, de cumprimento e de informação da entidade em todos os seus níveis. Uma gestão do risco eficaz reconhece que os riscos afetam as empresas de múltiplas maneiras, como a alcançar estratégias, elaborar com eficácia, informar verdadeiramente e cumprir com todas as regulamentações.

Os riscos estão interrelacionados, ou seja, um acontecimento que pode criar um risco pode desenvolver outros riscos. Os riscos só podem ser administrados sobre a intervenção da administração ou de *stakeholders*.

Quanto mais grave for o risco, mais ativa necessitará de ser a intervenção para adquirir os resultados desejados. Contudo, essa interferência no caso de um risco pode criar consequências não intencionais, frequentemente na forma de novos riscos ou ampliações em outras áreas.

O COSO (2004) admite que a partir da definição de ERM consegue-se extrair os seus conceitos fundamentais:

- É um processo contínuo e que flui pela organização;
- Conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização;
- Aplicado à definição das estratégias;
- Aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de *portfólio* de todos os riscos a que se encontra exposta;
- Formado de modo que identifique potenciais acontecimentos, cuja ocorrência poderá afetar a organização e que faça a gestão dos riscos de acordo com a sua apetência ao risco;
- Capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração de uma organização; e
- Orientado para a realização de objetivos numa ou mais categorias distintas.

A Gestão do Risco Empresarial é um meio que serve para atingir um fim, mas não é um fim para si própria. As grandes finalidades do ERM pretendem alinhar a apetência ao risco e a estratégia, otimizar as decisões de resposta ao risco, reduzir as surpresas e prejuízos operacionais, identificar e administrar os riscos inerentes às transações, fornecer respostas integradas aos diversos riscos, aproveitar as oportunidades e melhorar a afetação de capital.

A “Gestão do Risco Empresarial – Estrutura Integrada” do COSO define as componentes essenciais, sugere uma linguagem comum e fornece uma direção clara e orienta a empresa para a gestão do risco. Estes elementos são comprovados na matriz tridimensional em

forma de cubo apresentado pelo COSO na estrutura referida anteriormente e como se apresenta seguidamente.



**Figura 1 – Cubo da Gestão do Risco Empresarial**

Fonte: COSO (2007)

Neste cubo estão representadas em cima as quatro categorias de objetivos de uma entidade (estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade), na frente as oito componentes (ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação dos riscos, resposta aos riscos, atividades de controlo, informações e comunicação e acompanhamento/monitoramento) e de lado a organização e as suas unidades.

De seguida descreve-se cada um dos elementos do cubo, mas como se irá demonstrar todos eles estão interrelacionados.

### **3.1.2. Componentes**

#### **3.1.2.1. Ambiente Interno**

O Ambiente Interno “abrange a cultura de uma organização, a influência sobre a consciência de risco do seu pessoal, sendo a base para todas as outras componentes da gestão do risco empresarial, possibilita disciplina e a estrutura. Os fatores do ambiente interno compreendem a filosofia administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos; a sua apetência ao risco; a supervisão do conselho de administração; a integridade; os valores éticos e a competência do pessoal da organização; e a forma pela qual a administração atribui autoridades e responsabilidades, bem como organiza e desenvolve o seu pessoal” (COSO, 2004).

Esta componente é a base para todas as outras, influenciando a fixação das estratégias e dos objetivos, a estrutura dos negócios, a identificação, avaliação e criação dos acontecimentos, o plano e o funcionamento das atividades de controlo, dos sistemas de informação e de comunicação e das atividades de acompanhamento. Reflete, deste modo, a atitude, aproximação e competência da gestão para o ERM.

A filosofia de gestão dos riscos influencia tudo aquilo que a administração faz para gerir a entidade. Reflete os seus valores, cultura e a forma como esta olha para o risco nas suas ações quotidianas, conjugando-as com a sua estratégia. Uma filosofia de gestão de risco bem implementada, percebida e recebida por todos os membros da empresa, em todas ou algumas das suas unidades, demonstra que a entidade está preparada para identificar e administrar os riscos com eficácia e eficiência. Quando existem unidades com diferenças culturais que trabalham juntas, poderão não afetar negativamente a organização, mas o mesmo não acontece se trabalharem separadas.

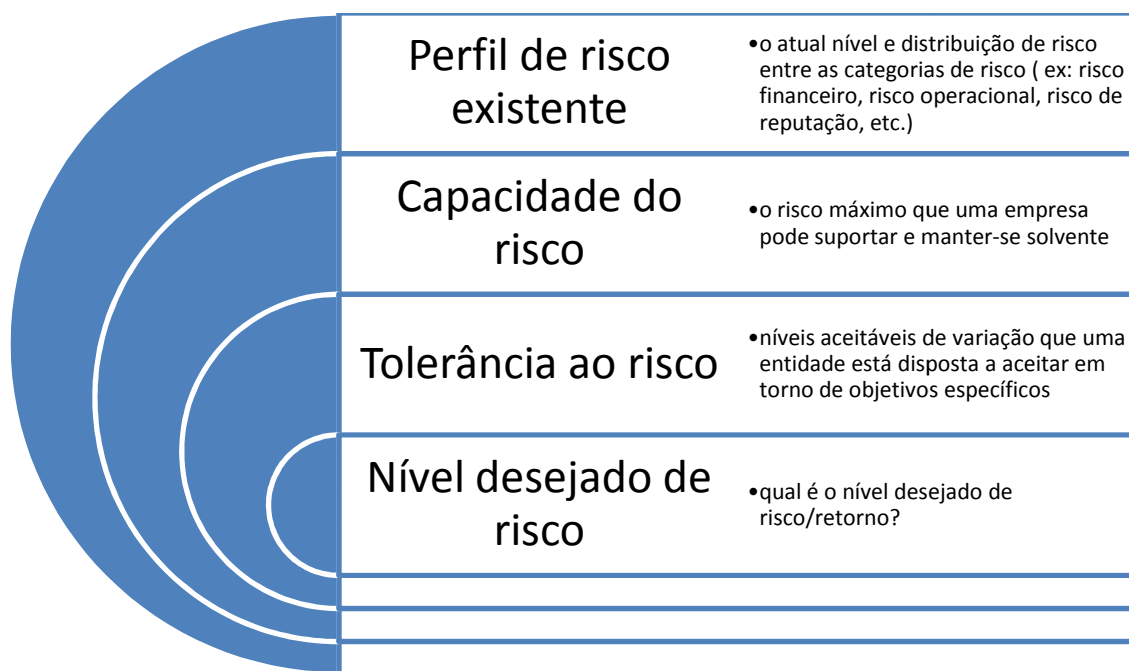
A apetência ao risco é o nível de risco que uma empresa está disposta a aceitar na sua procura pela criação de valor.

Ela é estratégica e está relacionada com a prossecução dos objetivos organizacionais; faz parte integrante do processo de *corporate governance*; orienta a alocação dos recursos; direciona a infraestrutura de uma empresa, apoia as suas atividades relacionadas com o reconhecimento, avaliação, resposta e acompanhamento dos riscos na procura dos objetivos empresariais; influencia as atitudes da entidade face ao risco; é multidimensional, inclusive quando aplicado à procura de valor a curto e a longo prazo do ciclo de

planeamento estratégico; e requer um acompanhamento eficaz do risco em si e da apetência ao risco da instituição continuar a efetuar o seu funcionamento.

O impacto de uma apetência ao risco proporciona uma comunicação eficaz em toda a entidade, a fim de conduzir a implementação do ERM; altera as discussões sobre o risco, de modo a que elas envolvam questões sobre se os riscos são devidamente identificados e geridos no âmbito da apetência ao risco; e fornece uma base para uma discussão mais aprofundada da apetência ao risco e a sua relação com as mudanças das estratégias e dos objetivos.

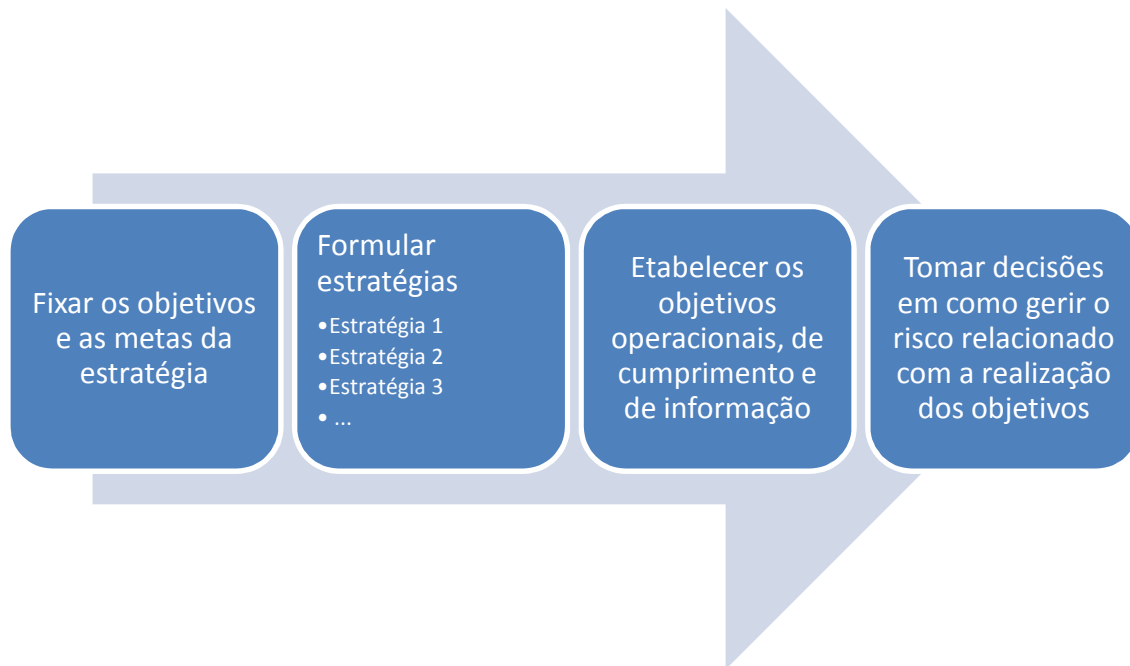
Segundo o COSO (2009) os elementos seguintes devem ser tomados em consideração aquando da determinação da apetência ao risco:



**Figura 2 - Elementos de Apetência ao Risco**

Fonte: COSO (2009)

A apetência ao risco é considerada na definição da estratégia, retrata a filosofia de gestão do risco e tem em atenção os objetivos da entidade, como se pode observar na imagem seguinte.



**Figura 3 - Inter-relação entre estratégia, decisões da administração e apetência ao risco**

Fonte: COSO (2012)

Se uma organização está a definir objetivos muito agressivos, então deve ter uma apetência ao risco proporcional, mas, se por outro lado, ela é avessa ao risco, ou seja, tem uma baixa apetência a risco, seria de esperar que a instituição estabelecesse metas mais conservadoras.

Possuir uma apetência ao risco bem articulado é uma das ferramentas que permite obter um bom posicionamento nas agências de *rating*.

Para enquadrar o nível da apetência ao risco, uma empresa deve dar três passos fundamentais: desenvolver, comunicar e acompanhar e atualizar o respetivo risco.

A empresa deve ter em consideração que desenvolver uma apetência ao risco não é um fim em si mesmo e não necessita de uma quantidade excessiva de tempo. A entidade deve identificar os critérios da sua apetência ao risco ao longo da realização dos objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade. Nesta fase, a administração pode recorrer a três abordagens: discussões facilitadas, discussões relacionadas com os objetivos e as estratégias e desenvolvimento de modelos de desempenho.



As discussões facilitadas ou reuniões de discussão com colaboradores da entidade incentivam o conselho da administração a claramente priorizar os seus objetivos e a sua apetência ao risco. Vários cenários podem ser discutidos para ver como a apetência ao risco influencia a tomada de decisão. As pessoas envolvidas nestas reuniões devem manter o plano estratégico da entidade, incluindo as suas metas e missão.

As discussões relacionadas com os objetivos e com as estratégias admitem discussões para além das estratégias importantes, porque a administração através destes debates possibilita que os riscos sejam percebidos na prossecução dos objetivos. De seguida, o conselho da administração analisa, identifica e comunica a apetência ao risco da empresa.

As empresas podem comunicar a apetência ao risco em vários níveis de detalhe ou precisão, cada uma deve determinar a melhor forma de o fazer. Existem três abordagens para comunicar a apetência ao risco: expressar a apetência ao risco global usando instruções gerais, expressar a apetência ao risco para cada classe dos objetivos empresariais e expressar a apetência ao risco para as diferentes categorias do risco.

A apetência ao risco deve ser definida uma vez e periodicamente revista for forma a incorporar a filosofia de funcionamento da entidade. O conselho de administração deve acompanhar as atividades de avaliação da apetência ao risco por meio de uma combinação de um acompanhamento contínuo e avaliações separadas. A auditoria interna pode fornecer uma visão independente sobre a eficácia deste processo.

A empresa deve-se concentrar na criação de uma cultura que é consciente do risco e que tem metas organizacionais compatíveis com as do conselho de administração. Numa cultura eficaz, cada membro da entidade tem uma ideia clara do que é aceitável, quer em relação ao comportamento ético, prossecução dos objetivos errados.

O conselho de administração tem um papel importante na componente de ambiente interno, uma vez que ele detém o poder de manipular os seus meios. Existem várias questões a ter em conta, como a sua experiência, a importância no processo de decisão e nos atos de gestão da empresa, o impacto que as suas decisões poderão causar na organização e a sua relação com o órgão de fiscalização interno e externo. Deve ser composto por uma maioria de membros externos independentes.

Um ponto também a ter em conta nesta componente é a integridade e os valores éticos. Todo o pessoal dentro da empresa deve estar informado sobre as práticas que são consideradas perigosas, proibidas, desejadas e motivadas, as quais se deverão encontrar no código de conduta escrito. Devem estar estipuladas sanções para quem o viola e deve existir um canal de comunicação aberto para que qualquer colaborador possa comunicar uma situação desfavorável sem se sentir sujeito a potenciais represálias.

O exemplo tem de partir do conselho de administração, ele tem de ser íntegro, cumprir os valores éticos estabelecidos e ser penalizado quando forem encontradas situações que o exigem, nomeadamente quando, elaborar relatórios fraudulentos que distorcem a realidade financeira e económica da empresa comunicadas aos seus *stakeholders*, para que todo o pessoal cumpra as suas obrigações e deveres e perceba os seus direitos.

Os colaboradores da empresa têm de ser competentes para realizarem as suas funções, ou seja, devem possuir os níveis e qualidades necessárias para as funções que lhe são exigidas. Esta competência tem o seu custo, e como tal é preciso conjugar este dilema financeiro.

A estrutura organizacional envolve os processos de planeamento, execução, controlo e acompanhamento das atividades de uma entidade, que deve ser conciliável com as suas necessidades. Cada organização tem a sua estrutura, consoante a sua atividade, necessidades e tamanho, permitindo uma gestão do risco empresarial competente que alcança os seus objetivos.

É necessária uma clara atribuição de funções e definição de responsabilidades para que todos dentro da empresa se sintam parte do processo produtivo. Deve-se passar o controlo central de determinadas decisões para as camadas inferiores. Quanto maior o grau de delegação de funções, maior o nível de competência dos empregados e maior a sua responsabilidade. O conselho de administração continua a ter a decisão final. Esta transferência da responsabilidade permite a motivação do pessoal e o aumento da competitividade económica da empresa, uma vez que a camada superior da empresa fica com mais disponibilidade para refletir sobre novas ideias competitivas e preocupar-se como evitar certos acontecimentos que poderiam reduzir os riscos para a empresa e por isso gerir o risco empresarial de uma formação eficaz, evitando-o.

Uma formação contínua é essencial para que os empregados estejam preparados e atualizados para enfrentarem novos desafios devido à constante mudança imposta pelo exterior, como o processo tecnológico, que a organização enfrenta.

#### *3.1.2.2. Fixação de Objetivos*

O COSO (2004) refere que os objetivos são fixados “no âmbito estratégico, estabelecendo uma base para os objetivos operacionais, de comunicação e os cumprimentos de normas. Toda a organização enfrenta uma variedade de riscos oriundos de fontes externas e internas, sendo a fixação de objetivos um pré-requisito à identificação eficaz de acontecimentos, à avaliação de riscos e à resposta aos riscos. Os objetivos são alinhados com a apetência ao risco, o qual direciona os níveis de tolerância aos riscos para a organização”.

Tendo em conta a missão e a visão da organização, o conselho de administração estabelece os objetivos estratégicos, exprime estratégias e determina os objetivos relativos às operações, à conformidade e à comunicação. Quando a missão e a visão se alteraram, as estratégias e os objetivos operacionais são reorganizados em relação aos objetivos estratégicos. Esta é a forma como se pode alcançar os objetivos estratégicos corretos que origina os riscos, e é dever do conselho de administração averiguar todas as possibilidades deste alcance e as consequências acarretadas.

A entidade deve primeiro determinar os seus objetivos estratégicos e táticos e, só depois, está em condições de definir os objetivos relacionados. Cujas realização criará e sustentará valor. Estes, por sua vez, procedem a todas as partes da organização para os sub-objetivos estabelecidos para as várias atividades.

Os objetivos operacionais referem-se à eficácia e à eficiência das operações da organização. Variam de acordo com a decisão do conselho de administração em relação à estrutura e ao desempenho. Devem refletir as condições específicas do negócio, da indústria e da economia. Se os objetivos operacionais de uma empresa não forem claros ou adequadamente formulados, os seus recursos poderão ser mal aproveitados.

Os objetivos de comunicação ligam-se com a fiabilidade dos relatórios, o que fornece ao conselho de administração informações exatas e completas, ajudando-o no seu processo decisório e no acompanhamento das atividades e do desempenho da empresa.

Os objetivos de comunicação dividem-se em comunicação interna, como por exemplo resultados de programas de *marketing*, relatórios diários sucintos de estimativas de resultados de vendas, a qualidade da produção e resultados da satisfação dos empregados e dos clientes; e em comunicação externa, como, demonstrações financeiras e divulgação em notas explicativas, discussão e análise da administração, e relatórios entregues a entidades reguladoras.

Os objetivos de conformidade reportam-se com o cumprimento de leis e regulamentos que a empresa tem de satisfazer, adaptando as suas atividades para esta finalidade. Entre os quais regulamentos dos mercados, preço, impostos, meio-ambiente, bem-estar social de empregados e comércio internacional. A conduta relativa a estes objetivos poderá afetar a reputação da organização na comunidade e no mercado e influenciar o seu valor.

Estas categorias de objetivos se inter-relacionam, uma vez que um certo objetivo poderá estar presente em mais do que uma categoria.

Algumas entidades utilizam outra categoria de objetivos denominada “salvaguarda de ativos”, com a finalidade de evitar a perda dos ativos, bens ou recursos, através de furto, desperdício, ineficiência ou más decisões comerciais. Estes objetivos são na sua maioria de natureza operacional. Mas, quando são imposições legais e regulamentares integram os objetivos de conformidade, e de comunicação, como quando se trata de perdas de ativos que estão refletidos nas demonstrações financeiras.

Depois de estipuladas as categorias dos objetivos da empresa, esta terá controlo e competência para efetuar o necessário para os alcançar, apesar de poder não conseguir os realizar a todos. Porém, o cumprimento de certos objetivos estratégicos e operacionais não está sob a verificação da entidade.

Para uma gestão do risco empresarial eficaz todo o pessoal deve estar familiarizado com os objetivos da entidade, de forma a que este exerça as suas funções para os alcançar. E

também para que cada trabalhador saiba quais os critérios da avaliação do seu desempenho.

Um ERM eficaz não impõe os objetivos que o conselho de administração deve escolher, mas assegura que ele dispõe de um processo que alinha os objetivos estratégicos com a sua missão e que esses objetivos selecionados estão de acordo com a apetência ao risco. É nesta fase que é determinada a tolerância ao risco da empresa.

A tolerância ao risco é o “nível de variação aceitável quanto à realização de um determinado objetivo” (COSO, 2004). Deve ser mensurada na mesma unidade que os objetivos selecionados.

Uma intervenção dentro dos parâmetros de tolerância ao risco proporciona ao conselho de administração maior garantia de que a empresa continuará dentro da sua apetência ao risco, o que viabiliza um maior nível de confiança para que os seus objetivos sejam alcançados. Todo o pessoal operacional deve ter conhecimento do nível de apetência adotado pela organização. A figura seguinte demonstra a relação entre os objetivos, a apetência ao risco e a tolerância ao risco.

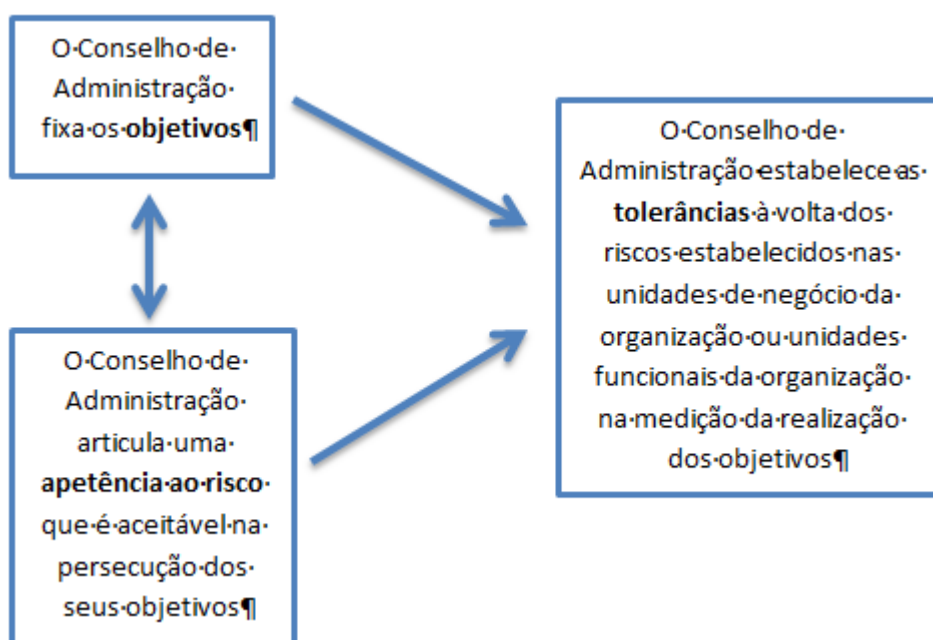


Figura 4 - Inter-relação entre objetivos, apetência ao risco e tolerância ao risco

Fonte: COSO (2012)

Os objetivos e a apetência aos riscos de diversos *stakeholders* podem entrar em conflito. A combinação de riscos de negócio e objetivos discordantes pode levar a colapsos que causam resultados inaceitáveis, informação irrealista, atividade potencialmente ilegal e/ou outras condições adversas.

#### 3.1.2.3. *Identificação de Eventos*

“A administração identifica os eventos potenciais que, se ocorrerem, afetarão a organização e determina se estes representam oportunidades ou se podem ter algum efeito adverso na sua capacidade de implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos. Os eventos com impacto negativo representam riscos que exigem avaliação e resposta da administração. Os eventos de impacto positivo representam oportunidades que são canalizadas de volta aos processos de fixação das estratégias e dos objetivos. Ao identificar eventos, a administração considera uma variedade de fatores internos e externos que podem dar origem a riscos e a oportunidades no contexto de toda a organização” (COSO, 2004).

Os acontecimentos que afetam a empresa são influenciados por vários fatores externos e internos que afetam a implementação da estratégia e o cumprimento dos objetivos.

Os fatores externos podem ser:

- Económicos (disponibilidade de capital, emissões de crédito, incumprimento, liquidez, mercados financeiros, desemprego, concorrência, fusões/aquisições),
- Meio ambiente (emissões e evacuações, energia, desastres naturais, desenvolvimento sustentável),
- Políticos (mudanças de governo, legislação, política pública, regulamentos),
- Sociais (caraterísticas demográficas, comportamento do consumidor, cidadania empresarial, privacidade, terrorismo) e
- Tecnológicos (interrupções, comércio eletrónico, dados externos, tecnologias emergentes).

Os fatores internos dos acontecimentos advêm das preferências que o conselho de administração faz em relação ao seu funcionamento, os quais espelham as suas escolhas passadas e influenciam os acontecimentos futuros. Incluem:

- A infraestrutura (disponibilidade de ativos, capacidade dos ativos, acesso ao capital, complexidade),
- O pessoal (capacidades dos empregados, atividade fraudulenta, saúde e segurança),
- O processo (capacidade, plano, execução, dependências/fornecedores) e
- A tecnologia (integridade de dados, disponibilidade de dados e sistemas, seleção de sistemas, desenvolvimento, alocação, manutenção).

Depois de estudados os fatores externos e estabelecidos os trâmites de procedimento interno, o conselho de administração poderá direcionar a sua atenção nos acontecimentos benéficos na prossecução dos objetivos, bem como, na proteção da empresa dos acontecimentos negativos.

Para a identificação dos eventos, o conselho de administração contará com uma variedade de técnicas, que analisam tanto o passado com o futuro, são elas o inventário de acontecimentos, análise interna, autoridades e limites, *workshops* e entrevistas com formadores, análise de fluxo de processo, indicadores preventivos de acontecimentos e metodologias de dados sobre acontecimentos de perda.

Os acontecimentos com probabilidade de incidente baixo não devem ser ignorados se o impacto na concretização de um objetivo importante for elevado.

Uma técnica utilizada para a identificação rápida do risco de acordo com Moeller (2011) e Segal (2011) é o debate, isto é, juntar equipas de vários níveis ou unidades da instituição com o desafio de nomear potenciais riscos numa situação particular e que surjam aleatoriamente. Esta discussão é acompanhada por um moderador. Esta selecção dá origem a uma lista de riscos centrais que serão analisados pela equipa de ERM. Após rever todos os riscos identificados pelo grupo de debate irá designar quais são os riscos núcleo. São estes os riscos que a empresa vai avaliar e comunicar a todos os seus colaboradores.

Esta componente do ERM pode variar de empresa para empresa, isto porque cada gestão escolhe as técnicas conciliáveis consoante a sua filosofia de gestão dos riscos, sendo esta a base para as componentes de avaliação dos riscos e da resposta a estes.

Os acontecimentos não são individuais, um desencadeia outro e por aí adiante. Ao agrupar os acontecimentos idênticos, o conselho de administração está mais preparado para identificar as oportunidades e os riscos que poderá enfrentar.

#### *3.1.2.4. Avaliação de Riscos*

A avaliação de riscos, consoante o COSO (2004) “permite que uma organização considere até que ponto eventos potenciais podem ter impacto na realização dos objetivos. A administração avalia os eventos com base em duas perspetivas – probabilidade e impacto – e, geralmente, utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Os impactos positivos e negativos dos eventos potenciais devem ser analisados isoladamente ou por categoria em toda a organização. Os riscos são avaliados com base nas suas características inerentes e residuais”.

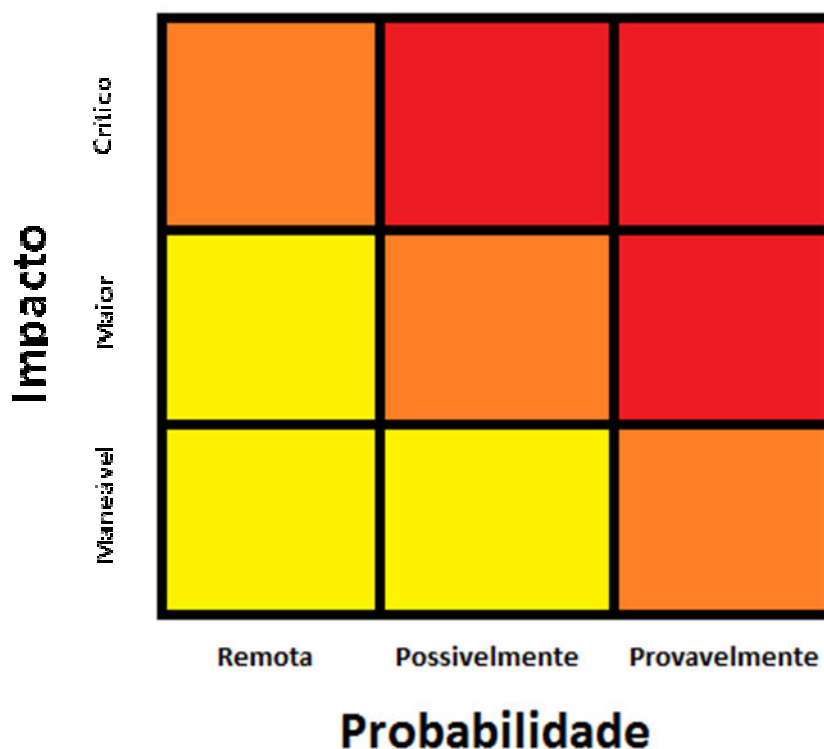
Nesta fase o conselho de administração deve ter em conta os acontecimentos potenciais futuros, previstos ou imprevistos, relativos à entidade e às suas atividades nos temas que dão origem aos riscos, como o tamanho da organização, a complexidade das operações e o grau de regulamentação das suas atividades.

São descobertos os riscos inerentes, ou seja, os riscos “que uma organização terá que enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos” (COSO, 2004), estes existem independentemente da intervenção de quaisquer controlos. Ao invés, existem riscos que a entidade está disposta a aceitar depois de minimizar o risco de controlo interno, são os riscos residuais, aqueles que ainda permanecem depois da componente de resposta aos riscos.

Para avaliar a incerteza dos acontecimentos potenciais, o conselho de administração depara-se com duas ferramentas: a probabilidade e o impacto. Conforme o COSO (2004) a probabilidade representa a possibilidade de que um determinado acontecimento ocorrer, enquanto o impacto representa o seu efeito. Quanto maior a probabilidade e o impacto de



um acontecimento potencial, maior a atenção do conselho de administração sobre eles, uma vez que mais grave é o risco. Em baixo segue-se um exemplo de um mapa de risco que a grande parte das empresas utilizam para averiguar os riscos que merecem mais atenção.



**Figura 5- Mapa de risco que relaciona a probabilidade com o impacto**

As zonas as vermelhas são as críticas, onde os riscos encaixados são os com maior importância do impacto e probabilidade de ocorrência.

O conselho de administração deverá, na avaliação do impacto potencial de um risco, usar a mesma unidade de medição ou uma compatível com a utilizada na decisão do desempenho dos objetivos selecionados na componente de fixação dos mesmos.

Existem tanto técnicas qualitativas como quantitativas para avaliar o risco. Normalmente são utilizadas as qualitativas, contudo, devido a uma maior precisão e à complexidade e sofisticação das atividades, são aplicadas as quantitativas. Estas últimas requerem mais esforço e rigor, dependem da qualidade dos dados e permitem uma precisão fiel. São exemplos a comparação com referências de mercado, modelos probabilísticos e não probabilísticos.

Para que a avaliação qualitativa seja confiável o conselho de administração deve usar a mesma abordagem que utilizou na identificação dos eventos.

Em consonância com Moeller (2011) os riscos podem ser avaliados utilizando a seguinte tabela:

Risco identificado	Significado (%) (P)	Probabilidade (%) (L)	Resultado risco (P x L)	Ranking

**Tabela 1 – Determinação da classificação dos riscos**

Fonte: Moeller (2011)

Na coluna dos riscos identificados colocam-se os riscos selecionados na componente de identificação dos eventos. O significado tem a ver com o que o risco expressa para a empresa em termo dos seus custos. Através do resultado do risco a empresa consegue listar os riscos numa classificação de significado/probabilidade destes.

Outros métodos que poderão ser utilizados são o método de Delphi, a simulação de Monte Carlo ou a análise de árvores de decisão.

Outro assunto a ter em conta nesta componente é os KRI's (indicadores chave do risco), ou seja, métricas utilizadas por algumas entidades para obter um sinal precoce de exposição ao risco crescente em várias das suas áreas. Eles são derivados de acontecimentos específicos ou causas, identificados internamente ou externamente, que podem obstruir a concretização de metas do desempenho.

Os KRI são mais importantes que os KPI's (indicadores chave de desempenho), uma vez que estes últimos revelam normalmente ideias sobre acontecimentos de risco que já afetaram a empresa, enquanto os KRI's ajudam a acompanhar melhor as potenciais mudanças futuras de risco ou novos riscos emergentes.

Os KRI's podem amparar o conselho de administração na sua responsabilidade de supervisão do processo de ERM, uma vez que fornece informações relevantes e adequadas. Também auxiliam o conselho de administração a identificar de forma mais proactiva potenciais impactos sobre a carteira de riscos da instituição.

Idealmente, estes indicadores são eficazes quando são desenvolvidos por equipas que incluem um membro profissional de gestão do risco e gestores de unidades de negócio com um extremo entendimento dos processos operacionais sujeitos a potenciais riscos. Deverão ser fortalecidos com os planos estratégicos para cada unidade de negócio e podem integrar desvios aceitáveis do plano quando se inserem na apetência ao risco global da empresa. Os KRI's eficazes informam o impacto que certos riscos poderão ter na realização dos objetivos da organização.

Um método eficaz para o desenvolvimento destes indicadores de acordo com o COSO (2010) é analisar um acontecimento de risco que ocorreu no passado ou que está a suceder no momento e trabalhar para trás para identificar os eventos intermédios e o evento primário.

O evento primário será o principal indicador do evento, como se poderá observar na figura seguinte. A partir deste método a empresa consegue retirar KRI's para medir potenciais riscos que poderão ocorrer posteriormente, uma vez que estudou as causas dos acontecimentos do risco e “tirou a sua lição”.



**Figura 6- Indicadores líderes de eventos de risco**

Fonte: COSO (2010)

Este processo de identificação deve recorrer a especialistas do assunto dentro da entidade porque estes têm melhor capacidade para saber quais são os eventos primários e os intermédios. É também necessário ter a garantia de que todas as partes envolvidas na recolha e incorporação de dados estão claramente informadas sobre as definições dos itens de dados individuais para recolha e sobre qualquer metodologia de conversação ou de

normalização a ser utilizada. Os dados recolhidos devem ser confiáveis e demonstrarem a real imagem da empresa.

Os dados recolhidos externamente são de relevante importância, eles permitem obter objetividade e melhorar os laços com os *stakeholders* externos da empresa.

Um só KRI pode ser insuficiente para determinar com a melhor precisão possível os acontecimentos de risco potenciais que afetarão a empresa. É melhor utilizar uma conjugação de vários indicadores.

Os elementos a ter em consideração quando os indicadores chave do risco estão bem concebidos, segundo o COSO (2010), sucedem quando são baseados em práticas ou parâmetros estabelecidas, desenvolvidos de forma consistente em toda a organização, fornece uma visão ambígua e intuitiva do destaque do risco, permite comparações mensuráveis ao longo do tempo e nas unidades de negócio, proporciona oportunidades para avaliar o desempenho dos proprietários do risco em tempo oportuno e consome recursos de forma eficiente.

Os maiores usufruidores dos KRI's serão os investidores, uma vez que terão um conjunto de ferramentas de antevisão que poderá permitir-lhes administrar melhor as suas unidades de negócio para considerar as metas e os objetivos estabelecidos para essa unidade.

Como qualquer medida implementada, também os KRI's devem ser continuamente reavaliados para se analisar a sua consistência com a filosofia da empresa e a verificação das suas causas.

O COSO (2010) enumera várias vantagens dos indicadores chave do risco em diversos dos seus elementos. No que diz respeito à apetência ao risco, os KRI's requerem a determinação de limites apropriados para a ação em diferentes níveis dentro da organização, o que permite que estes indicadores sejam uma ferramenta útil para a melhor articulação da apetência ao risco que melhor representa a mentalidade da instituição.

Já em relação ao risco e à identificação das oportunidades, os KRI's podem ser planeados para avisar o conselho de administração sobre as tendências que podem afetar adversamente a realização dos objetivos empresariais ou podem indicar a presença de novas oportunidades.

No tratamento dos riscos, os KRI's podem tomar medidas para mitigar os riscos de desenvolvimento, servindo como aparecimento dos mecanismos das unidades responsáveis pelo acompanhamento de KRI's particulares; os KRI's também podem assistir como controlo, definindo os limites para determinadas ações.

No relatório dos riscos, os KRI's podem fornecer dados mensuráveis propícios à agregação.

E quanto aos esforços de cumprimento, os KRI's podem ser úteis para demonstrar a conformidade com os requisitos estabelecidos nas áreas como a adequação de capital ou níveis de reserva.

Na realização das suas tarefas, a empresa ao utilizar os indicadores chave de risco pode aprimorar o seu desempenho, processos e o seu ambiente de trabalho, dado que a utilização destes leva a reduzir as perdas, identificar as oportunidades para a exploração estratégica, reduzir custos de capital, reduzir as interrupções de serviço, a gestão da cadeia de fornecimento e a experiência com os clientes, e levar a menos episódios de gestão de crises empresariais.

Em resumo, um conjunto robusto de KRI's deve ajudar a reduzir a probabilidade de surpresas e a posição do conselho de administração passa para uma postura mais reativa. Contudo deve-se ter em atenção que um KRI não gera ou cuida do risco e pode levar a uma falsa sensação de segurança se mal projetado.

#### *3.1.2.5. Respostas a Riscos*

“Após ter conduzido uma avaliação dos riscos pertinentes, a administração determina como responderá aos riscos. As respostas incluem evitar, reduzir, partilhar ou aceitar os riscos. Ao considerar a própria resposta, a administração avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios, selecionando, dessa forma, uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro das tolerâncias ao risco desejadas. A administração identifica as oportunidades que possam existir e obtém, assim, uma visão dos riscos em toda a organização ou de *portfólio*,

determinando se os riscos residuais gerais são compatíveis com a apetência aos riscos da organização” (COSO, 2004).

As categorias de respostas aos riscos classificam-se em evitar, reduzir, partilhar ou aceitar. O COSO (2004) define cada uma delas:

- Evitar – “descontinuar as atividades que geram riscos”, pode envolver o abandono de linhas de produção ou segmentos de mercado;
- Reduzir – “adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou até mesmo, ambos”. É a resposta mais vulgar;
- Partilhar – “redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou partilha de uma porção do risco”, através, por exemplo, de seguros, operações de cobertura, *outsourcing*;
- Aceitar – “nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos”.

Evitar significa que nenhuma opção de resposta foi encontrada para minimizar o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. Reduzir e partilhar diminuem o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas de risco, por sua vez, aceitar aponta para que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco.

Depois dos riscos inerentes serem analisados, as respostas a estes são classificadas com o intuito de se alcançar um risco residual conciliável com as tolerâncias aos riscos da organização.

Cada resposta ao risco influencia de maneira diferente a probabilidade e o impacto do risco. É necessário efetuar uma análise custo-benefício para averiguar se é uma mais-valia para a empresa certa resposta ao risco, tendo em consideração que o custo é fácil de avaliar, o mesmo não se pode dizer do benefício, é um dado incerto. Pode ser também vantajosa para a entidade determinar novas oportunidades para realizar os seus objetivos, tendo uma visão superior à de redução dos riscos reconhecidos.

Este processo é iterativo, uma vez que quando o risco residual é maior do que a sua tolerância e o risco inerente superior aos riscos adicionais que a organização pode aceitar,

o conselho de administração ou tem de apurar novas respostas ao risco, ou determinar novos limites.

A apreciação dos riscos com base numa visão de *portfólio* ou carteira, permite ao conselho de administração ter circunstâncias para investigar se a entidade permanece nos limites de apetência ao risco e verificar se continua a assumir os riscos que selecionou.

Este tipo de visão informa o conselho de administração sobre as concentrações de riscos que afetam estratégias específicas ou sobreposição de exposições de risco para a empresa e ajuda na importância das exposições de riscos chave com base em avaliações de probabilidade de risco e impacto para a organização.

Se a visão de *portfólio* apresentar riscos menores do que a apetência ao risco, o conselho de administração pode incentivar os seus gestores a tomar mais riscos, controlados, selecionados e em permanente avaliação, a fim de obterem maior crescimento e lucro.

A seguinte tabela surge no seguimento da tabela apresentado por Moeller (2011):

Risco identificado	Significado (%) (P)	Probabilidade (%) (L)	Resultado risco (P x L)	Ranking	Impacto do risco	Custo do valor esperado	Respostas de planeamento do risco?

**Tabela 2 – Determinação da existência de plano de resposta à classificação dos riscos**

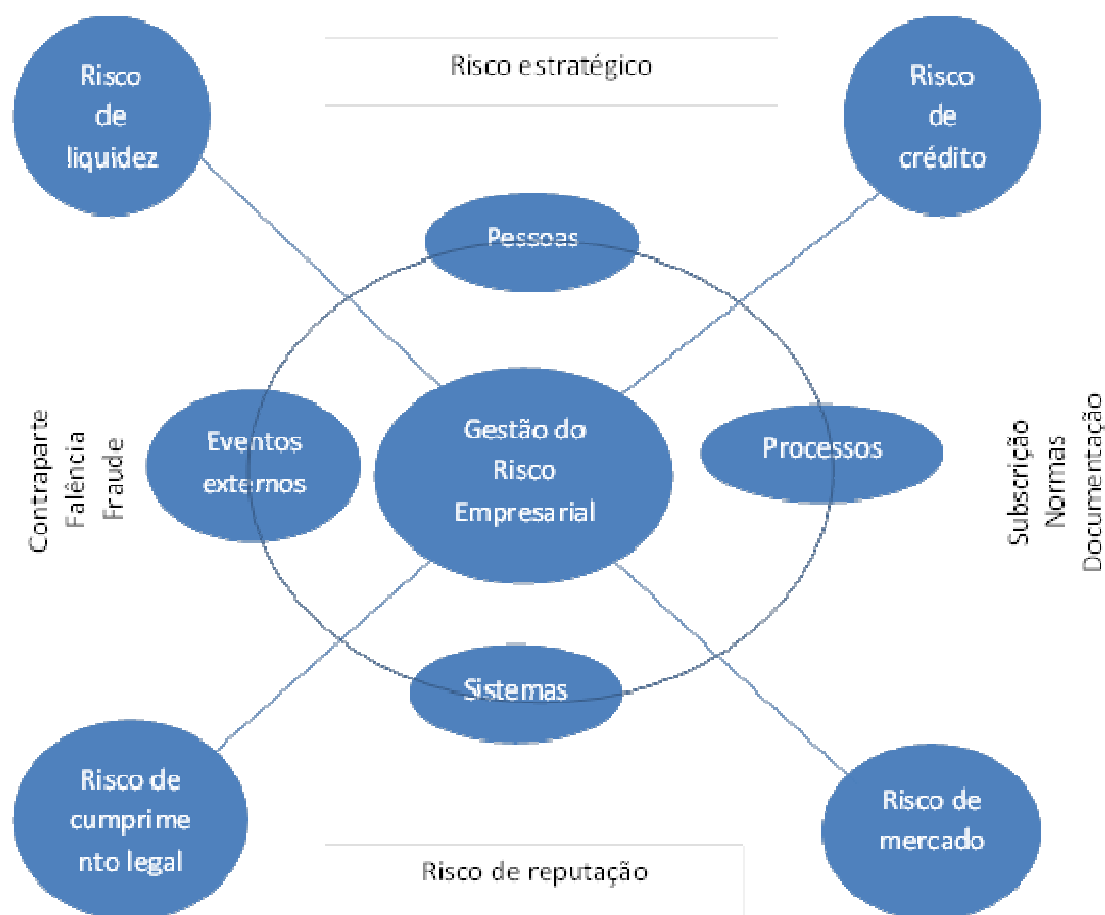
Fonte: Moeller (2011)

A coluna do impacto do risco representa o valor que certo risco identificado causará para a empresa se ocorrer. O custo do valor esperado é o produto do impacto do custo com o resultado do risco. A última coluna pergunta se já existe algum plano de resposta a esse risco.

Existem riscos que têm um resultado de risco considerável e um alto custo de implementação, esse é o tipo de risco onde o conselho de administração decide aceitar o risco ou desenvolver outra forma para remediar a situação. Também há riscos onde o resultado do risco é baixo mas o custo de implementação alto, este é o tipo de números que o conselho de administração irá normalmente decidir “esperar o melhor” e viver com o

risco. Para este último exemplo, ficará caro se o conselho de administração incorrer o risco mas também é dispendioso instalar ações corretivas.

Moeller (2011) menciona que as maiores quatro áreas de risco são o crédito, o mercado, a liquidez e o cumprimento com os riscos legais. Contudo, existem outros quatro riscos que não são assim tão fáceis de encabeçar no processo de gestão do risco: o risco estratégico associado com o preço do produto e preocupações de avaliação; o risco associado com serviços subscritos, normas e documentação de suporte; o risco de reputação; e o risco de falência do negócio, fraude e o que é chamado por risco de contraparte ou risco que os parceiros de negócio não viverão até o termo dos seus acordos ou obrigações. Para melhor entender, segue-se um esquema.



**Figura 7 – Tipos de risco que uma empresa enfrenta**

Fonte: Moeller (2011)

Existem outros tipos de riscos que também merecem atenção. São eles o risco de negócio, e de tecnologia de informação e o relacionado com transferência.



O risco de negócio refere-se especialmente aos riscos potenciais decorrentes do ambiente externo e atividades internas de uma entidade que podem ter um impacto negativo nas suas operações e no desempenho global. Inclui o financeiro, o relacionado com a concorrência, etc; e têm em consideração o foco da gestão do risco, o âmbito do negócio e os objetivos do risco e a ênfase de gestão do risco.

O risco de tecnologia de informação sugere a utilização de *passwords* ou sistemas que garantem a segurança da informação que a empresa possui no seu sistema informático.

E por fim, o risco relacionado com transferência inclui seguros e *hedging*, onde através de certos mecanismos o risco de certas transferências diminui.

Uma maneira eficaz de administrar todos estes riscos é dividi-los em diferentes *portfólios* e geri-los através de uma abordagem de gestão de *portfólio*. Para o exercer com eficácia o conselho de administração deverá:

- Estabelecer projetos de processos de gestão do risco;
- Definir algumas categorias de riscos gerais internos e externos para classifica-los em agrupamentos ou *portfólios* de riscos;
- Estabelecer alguns procedimentos de *governance* de *portfólio* de riscos de tal modo que os gestores em várias unidades de negócio compreendam os riscos identificados nas suas áreas de responsabilidade;
- Desenvolver uma metodologia consistente para avaliar riscos, uma vez que as unidades de negócio de diferentes tamanhos ou localização internacional podem estar envolvidas nos seus processos, todas devem acordar em seguir a mesma abordagem geral;
- Realizar uma análise consistente a riscos para cada *portfólio*; e
- Baseado no risco global e na recompensa dos objetivos estabelecidos, administrar esses riscos empresariais numa base de *portfólio*.

#### 3.1.2.6. Atividades de Controlo

Em consonância com o COSO (2004) as atividades de controlo são “as políticas e os procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções, pois compreendem uma série de atividades – tão diversas, como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos ativos e da segregação das responsabilidades”.

As atividades de controlo são políticas e procedimentos que encaminham as ações individuais na aplicação das políticas de gestão dos riscos, diretamente ou com o auxílio de tecnologia, para contribuir que as respostas aos riscos selecionadas pelo conselho de administração sejam executadas com eficácia em relação a determinados objetivos.

Uma política institui aquilo que deve ser constituído, devendo ser executada com cautela, de forma sólida e escrupulosa. Um procedimento serve para garantir que uma política é cumprida, tendo que ser nítido e ininterrupto.

Quando o conselho de administração escolhe as atividades de controlo tem de prestar atenção à forma como elas se relacionam entre si. Por exemplo, uma única atividade de controlo pode abordar diversas respostas aos riscos, ou podem ser necessárias várias atividades para controlar uma resposta ao risco, ou até mesmo, as já existentes conseguirem lidar com eficácia com as novas respostas aos riscos.

Nesta fase o conselho de administração também deve considerar o risco residual.

O objetivo das atividades de controlo é reforçar a execução dos planos de ação estabelecidos e manter as empresas direcionadas ao cumprimento dos seus objetivos, para tal recorre a determinadas atividades de controlo, podendo ser essencial utilizar mais do que uma na mesma resposta ao risco, como a revisão do conselho de administração, gestão funcional direta ou de atividade, processamento de informação, controlos físicos, indicadores de desempenho ou segregação de funções.

Dado a grande dependência na tecnologia, as empresas devem ter controlo dos sistemas de informação para colaborar na operação destas, observar os objetivos de comunicação e cumprir as políticas.

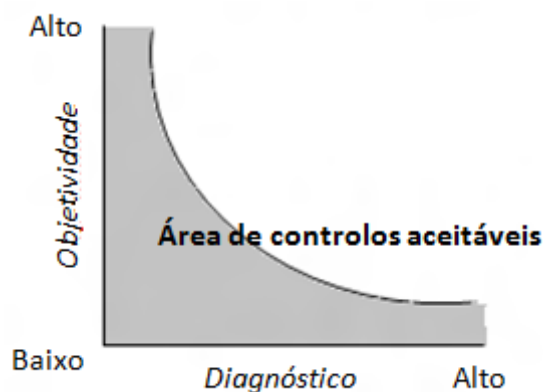
Não existem atividades de controlo tipificadas a todas as empresas, elas variam consoante os interesses do conselho de administração, o seu ambiente, indústria, tamanho, complexidade, natureza, história, cultura, localização e métodos de processamento das informações.

Diferentes atividades de controlo possuem divergentes graus de eficácia e custos para executar duas qualidades chaves que influenciam a eficácia de um mecanismo de controlo: o diagnóstico e a objetividade.

O diagnóstico é a capacidade de uma atividade de controlo facultar uma recomendação fiável e oportuna de problemas potenciais, como por exemplo, sinalização quando uma má decisão é tomada ou existir erros dentro de um processo de negócio.

Por sua vez, a objetividade refere-se à potencial tendência inerente na execução de um controlo, de maneira que as atividades de controlo sejam manipuladas pelos indivíduos que detêm um interesse no resultado de um processo, debilitando potencialmente a sua qualidade.

A interligação destes dois atributos permite determinar a área de controlo aceitáveis, como se pode observar na figura abaixo.



**Figura 8 - Relação entre os atributos dos controlos de diagnóstico e objetividade**

Fonte: Knechel, Salterio e Ballou (2007)

#### 3.1.2.7. Informações e Comunicações

Segundo o COSO (2004) “as informações pertinentes são identificadas, recolhidas e comunicadas de forma coerente e no prazo, a fim de permitir que as pessoas cumpram as suas responsabilidades. Os sistemas de informática geralmente empregam dados gerados internamente e informações de fontes externas, possibilitando dessa forma, esclarecimentos para a gestão dos riscos e a tomada de decisão baseadas em dados relacionados aos objetivos. A comunicação eficaz também ocorre ao fluir em todos os níveis da organização. Todo o pessoal recebe uma mensagem clara da alta administração, alertando que as responsabilidades de gestão dos riscos empresariais devem ser levadas a sério. Cada um entende a sua própria função na gestão dos riscos empresariais, assim como as atividades individuais que se relacionam com o trabalho dos demais. As pessoas deverão ter uma forma de comunicar informações significativas dos escalões inferiores aos superiores. Deve haver, também, uma comunicação eficaz com externos, como clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas.”

As informações são precisas a todos os níveis da empresa, para identificar, avaliar e responder aos riscos, geri-la, atingir os seus objetivos e controlar as suas atividades. Têm origem em várias fontes internas ou externas, de forma quantitativa ou qualitativa e de natureza financeira ou não financeira, sendo um dos duelos do conselho de administração o processamento e a purificação de grandes volumes de dados recebidos e recolhidos em informações úteis à execução das funções da empresa.

O sistema de informação deve ser suficientemente maleável e veloz para se relacionar eficazmente com os *stakeholders* na recolhe e partilha de informação, principalmente no que diz respeito à instrução mais importante e vital para a entidade. Ele deve estar implementado e empregado para fornecer apoio à estratégia comercial de forma atualizada, uma vez que as exigências de negócio alteram-se e a tecnologia cria novas ocasiões de observar proveitos estratégicos.

A internet é um grande meio de transmissão, contribuindo para que todos os colaboradores transfiram informações.

Para que o conselho de administração tenha mais certezas quanto aos riscos que a empresa enfrenta, ele recorre aos dados históricos e aos correntes. Os primeiros possibilitam o acompanhamento do desempenho real das metas, planos e expetativas, sendo um aviso

antecipado dos acontecimentos potenciais que valem a ponderação da gestão. Os últimos, por sua vez, permitem determinar se a organização se encontra dentro das tolerâncias aos riscos estabelecidas.

A submissão aos sistemas de informação origina novos riscos que a empresa tem de considerar aquando da componente de identificação de riscos, são eles a violação de segurança de informações e os crimes cibernéticos.

Deve-se impedir uma sobrecarga de informações desnecessárias, garantindo-se um fluxo para as informações corretas, na forma correta, no nível correto de pormenores, para as pessoas certas, na ocasião adequada. O conteúdo da informação tem de ser apropriado, oportuno, atual, exato e de fácil acesso, a fim de evitar riscos não identificados ou avaliações imprecisas e decisões impróprias por parte do conselho de administração.

Os sistemas de informação devem ser controlados uma vez que são vários os pontos que poderão por a empresa em perigo, como necessidades funcionais conflitantes, limitações de sistemas e processos não integrados, para tentar combater esta desvantagem pode-se fundar programas de gestão de dados.

A comunicação trata vários assuntos importantes, como as expectativas, as responsabilidades dos indivíduos e dos grupos. Deverá ser tanto interna como externa.

O conselho de administração efetua comunicações particulares e orientadas que assistem as expectativas de comportamento e as responsabilidades do pessoal. Estas devem transmitir com eficácia a relevância e a congruência da gestão dos riscos empresariais eficaz, os objetivos da entidade, a apetência aos riscos e a respetiva tolerância, uma linguagem comum dos riscos e as funções e as responsabilidades dos colaboradores afetos a esta ao conduzir e apoiar as componentes de gestão dos riscos empresariais.

O pessoal deve estar informado sobre as suas funções, responsabilidades, deve existir um canal de comunicação aberto, sem que haja represálias quando são comunicadas situações que podem representar riscos, têm de se sentir motivados e que é de todo o interesse assumirem uma atitude de gestão de risco empresarial, tendo como exemplo os seus superiores.

Um canal de comunicação aberto para com os clientes e fornecedores é um meio para que estes sintam a sua importância para a empresa e que as suas necessidades e desejos são ouvidos e tidos em conta nas suas relações comerciais. Já a comunicação com os agentes reguladores, analistas financeiros e outras partes externas permite que estes estejam a par das situações e dos riscos que a empresa enfrenta.

A comunicação pode despontar sob o formato de manuais de políticas, memorandos, mensagens de correio eletrónico, notificações em quadros de aviso, mensagens pela internet e mensagens gravadas em vídeo.

#### *3.1.2.8. Acompanhamento/Motorização*

Consoante o COSO (2004), “a gestão dos riscos empresariais é acompanhada, avaliando-se a presença e o funcionamento das suas componentes ao longo do tempo. Essa tarefa é realizada mediante atividades contínuas de acompanhamento, avaliações independentes ou uma combinação de ambas. O acompanhamento contínuo ocorre no decurso normal das atividades de administração. O alcance e a frequência das avaliações independentes dependerão basicamente de uma avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos contínuos de acompanhamento. As deficiências na gestão dos riscos empresariais são relatadas aos superiores, sendo as questões mais graves relatadas ao conselho de administração e à diretoria executiva”.

O ERM altera-se ao longo do tempo, por exemplo, as respostas aos riscos úteis em tempo podem-se tornar irrelevantes, as atividades de controlo dissipar a eficácia ou deixar de ser efetuadas, ou os objetivos podem modificar. É por este motivo que surge esta componente, para que o conselho de administração acompanhe o processo de gestão do risco empresarial e se assegure que este mantenha-se eficaz.

Pode ser dirigido através de atividades contínuas ou avaliações independentes. Quanto maior o encaço e a eficácia do acompanhamento contínuo, menor a necessidade de avaliações independentes. É decisão do conselho de administração a quantidade de aplicação das avaliações independentes sempre com a finalidade de salvaguardar que o processo de ERM permaneça eficaz. Normalmente, o mais aplicado é uma combinação destas duas ferramentas.

O acompanhamento contínuo é incluído nas atividades quotidianas e repetitivas de uma entidade, em tempo real, respondendo a alterações nos contextos e está enraizado nela. Normalmente é aplicado pelos diretores de produção ou operacionais que delimitam a necessidade de aplicação de medidas corretivas através do relacionamento, inconsistências ou outras avaliações importantes, questões e acompanhamento do pessoal.

As avaliações independentes variam da importância dos riscos e do interesse das respostas aos riscos e dos respetivos controlos para a gestão dos riscos, tendo por base a definição da estratégia, as atividades consideráveis e as categorias de objetivos. Sob a forma, habitualmente, de autoavaliações efetuadas, onde os responsáveis entregam a sua aptidão sobre o ERM.

O avaliador deverá ser uma pessoa dentro da organização que conheça muito bem e tenha acesso a cada atividade, geralmente o auditor interno, que efetua uma comparação dos resultados da avaliação com os modelos instituídos pelo conselho de administração para cada uma das componentes a fim de determinar que os objetivos selecionados são alcançados. Esta avaliação deverá ser documentada.

As deficiências encontradas de gestão dos riscos empresariais que possam influenciar a habilidade da entidade de aumentar e realizar a sua estratégia e de estabelecer e obter os seus objetivos, devem ser comunicadas para que seja possível praticar medidas que as regularizem, bem como as oportunidades reconhecidas para ampliar a probabilidade dos seus objetivos. Esta informação deve ser narrada à pessoa responsável pela função e aos seus superiores, para supervisionar que medidas serão efetuadas para corrigir a situação, assim como ao órgão administrativo.

### **3.1.3. Membros da organização**

Segundo o COSO (2004) “todos os membros de uma organização possuem alguma responsabilidade pela gestão dos riscos empresariais. O presidente é o responsável principal e deve assumir a sua “titularidade”. Outros gestores apoiam a filosofia de gestão dos riscos, promovem o cumprimento da apetência aos riscos e administram os riscos dentro das suas esferas de responsabilidade e adequada às tolerâncias aos riscos. As demais pessoas são responsáveis pela gestão dos riscos empresariais, segundo políticas e

protocolos estabelecidos. A administração fornece uma importante supervisão à gestão dos riscos empresariais. Inúmeras partes externas geralmente fornecem informações úteis para a condução da gestão dos riscos empresariais, porém não respondem pela sua eficácia”.

Existem vários intervenientes que possibilitam um ERM eficaz, sejam eles internos (conselho de administração, responsável pela função de risco, diretores financeiros, auditores internos e os restantes) ou externos (auditores externos, legisladores e órgãos reguladores, agentes que interagem com a organização, fornecedores de serviços de outsourcing, analistas financeiros, agências de rating e média) à entidade.

Em consonância com o artigo 278º do Código Comercial, em Portugal, a administração e da fiscalização de uma empresa poderá possuir uma de três estruturas. São elas:

- Conselho de administração e conselho fiscal;
- Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria, e revisor oficial de contas; e
- Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas.

O conselho de administração é a entidade que proporciona supervisão, orientação e direcionamento, é ele que tem a última palavra no que se refere às estratégias, designa os objetivos de alto nível, a alocação de recursos de forma mais vasta, os princípios aceites pela empresa em termos de integridade e valores éticos e observa se as expectativas estão ou não a ser acolhidas.

Como já referido está integrado na componente de ambiente interno e poderá usar comissões para satisfazer determinados deveres, como por exemplo, a comissão de auditoria, que possui a obrigação direta sobre a confidencialidade das comunicações externas e tem o dever de verificar os riscos que porventura possam existir nos relatórios financeiros para que estes possam ser confiáveis a fim de ser possível tomar decisões credíveis e relevantes aos *stakeholders* da empresa.

A participação sólida pelo conselho na supervisão do risco na empresa fortalece a sua resistência para a exposição a riscos significativos.



No documento do COSO de 2009 sobre o papel deste órgão empresarial, pode-se verificar que devido aos recentes desafios que a complexidade das transações comerciais, os avanços tecnológicos, a globalização, a velocidade dos ciclos do produto, o ritmo global das mudanças e a recente crise financeira trouxeram, a empresa deparasse com riscos novos e mais complicados. Desta forma, o conselho de administração apercebeu-se da necessidade da existência de um processo de gestão do risco empresarial eficaz na sua empresa a fim de criar e proteger o seu valor para os *stakeholders* e melhorar o seu desempenho.

O presidente deverá possuir o conhecimento dos movimentos que ocorrem na empresa para no caso de alteração de situações, surgimento de riscos, implementação de estratégias ou ações antecipadas que estejam desordenadas com a apetência ao risco definido, tomar medidas para restaurar o alinhamento, debater com o conselho de administração as medidas a serem acolhidas ou se a apetência ao risco deve ser ajustado.

O cargo de responsável pela gestão dos riscos, ou Responsável pela Função de Risco (CRO) ou Gestor do Risco é facultativo. A existir na empresa, trabalha com outros gestores para os ajudar a instituir um processo de gestão dos riscos eficaz nas suas áreas de responsabilidade. Nomeado pelo presidente, tem a função de acompanhar o progresso e auxiliar os outros gestores a comunicar as informações relevantes sobre os riscos aos seus superiores, subordinados e pares, assistido como um canal de comunicação.

As suas responsabilidades são “estabelecer as políticas de administração dos riscos, inclusive definir funções e responsabilidades, e participar da fixação das metas para implementação; constituir autoridade e responsabilidade pela gestão dos riscos empresariais nas unidades de negócios; promover a competência na gestão dos riscos empresariais pela empresa, bem como facilitar o desenvolvimento de conhecimentos especializados técnicos de gestão dos riscos e ajudar os gestores a alinhar as respostas com as tolerâncias aos riscos, além de desenvolver os controlos adequados; orientar a integração da gestão dos riscos empresariais com outras atividades de planeamento e administração de negócios; estabelecer uma linguagem comum de gestão dos riscos que inclua medidas comuns para probabilidades, impacto e categorias dos riscos; facilitar o desenvolvimento de protocolos de comunicação pela administração, inclusive limites quantitativos e qualitativos, bem como acompanhar o processo de comunicação; e

comunicar ao presidente o progresso, as situações excepcionais e as recomendações de ações, quando necessário” (COSO, 2004).

Como se pode verificar o Responsável pela Função de R0isco exerce funções muito similares com as do auditor interno, contudo a sua conduta de reporte e de lugar na hierárquica organizacional não está tão bem definida como a do auditor interno. Moeller (2011) sugere que esta função deve ser efetuada por um dos executivos administradores seniores, informando o CEO ou pelo menos a um nível abaixo, como o CFO ou diretor de operação.

A diferença na intervenção destes dois órgãos é a sua atuação, enquanto o auditor interno revê o controlo interno e faz recomendações para o seu aperfeiçoamento, o CRO toma um papel mais proactivo, uma vez que ele está em posição de ajudar na implementação das ações corretivas necessárias. Como por exemplo, o Responsável pela Função de Risco reverifica o encargo de um potencial novo produto para o risco numa área de negócio, pode identificar ações governamentais que podem originar em operações esquecidas no risco e avaliar sistemas vulneráveis.

Para exercer as suas funções, em primeiro lugar deve desenvolver uma compreensão e documentar as áreas de risco que estão no seu alcance de funcionamento e efetuar planos projetados de gestão do risco dessas áreas. De seguida, deve desenvolver um acesso de acompanhamento ou revisão, tal como começar uma ação imediata para solucionar o risco, rever a área de risco e propor ações corretivas para reduzir a exposição ao risco, preparar com o auditor interno o desenvolvimento da revisão de uma área de risco selecionada, acompanhar a área de risco continuamente e desenvolver planos para tomar ações só na possibilidade de um risco ocorrer.

Os atos dos diretores financeiros (CFO) influenciam todas as unidades operacionais e de negócio da empresa, envolvem-se no progresso dos planos e orçamentos para toda a entidade, realizam o acompanhamento e a avaliação do desempenho, são importantes na preservação e no reconhecimento de informações fraudulentas, colabora na fundação do tom da conduta ética e implementa e acompanha os sistemas de comunicação que originam as demonstrações financeiras. Em termos de ERM, os diretores financeiros ajudam a

identificar os objetivos, expressar as estratégias, observar os riscos e a tomada de decisões, facultar informações valiosas e supervisionar e acompanhar os padrões tomados.

Os restantes colaboradores da entidade desempenham um papel importante no ERM. Eles governam informações para empregar na identificação e na avaliação dos riscos, bem como outras medidas que afetam as restantes componentes. Devem ter as suas funções e responsabilidades bem definidas para exercerem as suas atividades com eficiência, e conscientes que os seus atos têm consequências, havendo sanções regularizadas no código de conduta da empresa destinadas às eventuais infrações e incumprimentos que possam ocorrer.

Os legisladores e os órgãos reguladores influenciam o ERM uma vez que impõem requisitos sobre a fixação de estruturas de gestão dos riscos ou controlos internos ou através da realização de inspeções instituídas por lei. A maioria trata dos riscos e controlos sobre as informações financeiras.

Os clientes, revendedores, parceiros comerciais e outros que possuem negócios com a entidade constituem importante fonte de informação que pode ser empregada nas atividades de gestão dos riscos empresariais, como cumprir os seus objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e de cumprimento.

Algumas empresas confiam as suas decisões quotidianas a fornecedores de serviços de *outsourcing* a fim de obterem acesso a melhor capacidade e menos custo dos serviços. Contudo a responsabilidade da gestão dos riscos associados mantêm-se no conselho de administração, tendo esta que executar um programa para acompanhar as atividades efetuadas por estas empresas externas.

Os analistas financeiros e as agências de *rating* do risco analisam os fatores que se deve ter em conta quando se pondera fazer um investimento numa empresa, como a estratégia e os objetivos do conselho de administração, as demonstrações financeiras históricas e as informações financeiras prospetivas, as medidas tomadas em resposta às condições de economia e de mercado, o êxito potencial a curto e longo prazo, o desempenho da indústria e comparações com empresas semelhantes. Nos últimos tempos temos assistido a várias notícias sobre agências de *rating*, como a Standard & Poor, Moody e Fitch IBCA.

Os média, nomeadamente os jornalistas financeiros, também podem efetuar análises parecidas. As conclusões a que estas entidades chegam influenciam a forma como a comunidade, os investidores e os *stakeholders* vêem a empresa e investem nesta.

#### **3.1.4. Limitações**

Como qualquer outro processo empresarial, também a gestão dos riscos empresariais tem limitações. O que se deve ao facto de que o risco se referir a acontecimentos futuros, ora não é possível determinar o futuro com total certeza; depois é muito improvável que se consiga controlar que todos os objetivos selecionados em todos os vários níveis e unidades de negócio da empresa sejam cumpridos, e finalmente, não se é capaz de fornecer uma garantia absoluta em relação a qualquer uma das categorias dos objetivos.

As decisões de negócio são tomadas com base em julgamento humano que é falível.

Pode ser possível que os colaboradores não compreendem as instruções adequadamente e cometam erros de julgamento ou devido a falta de atenção, distração ou cansaço. Estes colapsos podem-se dever a esquecimento, empregados temporários, mudanças de sistemas, entre outros motivos.

Outra limitação poderá ser o conluio, ou seja, dois ou mais indivíduos que se juntam com a finalidade de realizar ou ocultar um ato para que não seja descoberto, como modificar dados financeiros ou outras informações administrativas que não serão reconhecidas no processo de gestão dos riscos empresariais.

O conselho de administração deverá ter em conta os custos e os benefícios das respostas aos riscos e das atividades de controlo. É necessário ponderar se vale a pena incorrer o risco ou se o lucro resultante da sua redução ou extinção é maior.

Um gestor tem a capacidade de neutralizar uma gestão de riscos empresariais eficaz, ou seja, eliminar políticas ou procedimentos aconselhados para fins ilícitos, por terem motivos meramente financeiros habilitam-se a incorrer com maiores riscos. O que inclui falsas declarações aos banqueiros, advogados, auditores e vendedores e a emissão intencional de documentos falsos, como pedidos de compra e faturas de vendas.

Isto não quer dizer que o ERM irá falhar com assiduidade, uma vez que com o efeito cumulativo das respostas aos riscos que consideram os vários objetivos e a natureza das múltiplas destinações dos controlos internos reduzem o risco de uma entidade deixar de alcançar os seus objetivos.

### 3.2. A Auditoria

Segundo Arens, Elder e Beasley (2012) a auditoria é a acumulação e a evolução de evidências sobre a informação para determinar e comunicar o nível de correspondência entre a informação e os critérios estabelecidos. A auditoria deve ser exercida por alguém competente, independente.

O auditor para efetuar o seu trabalho possui três finalidades principais, são elas avaliar se as demonstrações financeiras são apresentadas de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites, calcular a possibilidade de informação financeira fraudulenta e estimar constantemente a probabilidade da empresa continuar a operar no mercado (princípio de continuidade). Existem outros desígnios como analisar o processo interno que dão origem às demonstrações financeiras, ou seja, o controlo interno.

A auditoria interna (IPAI, 2009) é uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a empresa a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão do risco, de controlo e de *governance*.

Os auditores externos são um membro independente e objetivo que permitem que a entidade cumpra os seus objetivos de comunicação externas das demonstrações financeiras, dando-lhes uma visão fidedigna de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceites expressada na sua certificação.

Eles facultam informações úteis, como comprovações de auditoria, informações analíticas e recomendações das medidas necessárias à resolução dos objetivos determinados, e

confirmações de deficiências no conselho de administração e os controles dos riscos que atraem a atenção do auditor e as recomendações de melhoria, para que o conselho de administração cumpra as suas responsabilidades relativas à gestão dos riscos.

Também é função dos auditores externos a verificação dos controles internos que afetam as demonstrações financeiras e as informações com que a empresa se baseia para as realizar. Os acionistas beneficiam desta capacidade uma vez que obtêm que o controle está a funcionar efetivamente. Já os gestores conseguem *feedback* de como melhorar o controle interno da entidade por forma a produzir demonstrações financeiras mais fidedignas.

### 3.3. Relação entre a Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial

Em consonância com Knechel, Salterio e Ballou (2007) “uma entidade enfrenta uma variedade de riscos diferentes e adota diferentes estratégias para mitigar o impacto potencial que eles poderão causar nas operações, desempenho, cumprimento com os requisitos legais, e a qualidade das informações financeiras. Dado o seu foco exclusivo na confiança das afirmações financeiras, o auditor deve ter uma atenção especial para gerir os riscos das informações financeiras. Contudo, os auditores também estão preocupados com a gestão do risco num sentido mais amplo porque qualquer risco que pode ter impacto negativo numa organização tem a possibilidade de influenciar os resultados informados nas demonstrações financeiras e o plano do auditor e a sua conduta.”

#### 3.3.1. Auditoria Interna e Gestão do Risco Empresarial

Os auditores internos são um elemento de extrema importância na gestão dos riscos empresariais eficaz e nas melhorias a considerar. Eles analisam a confiabilidade das informações, a eficácia e a eficiência das operações e a observância das leis e normas em vigor. Colaboram com o conselho de administração e o responsável pela auditoria interna. Eles fornecem uma garantia objetiva para o conselho de administração sobre a eficácia das atividades de ERM de uma entidade para ajudar a garantir que os riscos de negócios estão

a ser administrados de forma adequada e que o sistema de controlo interno está a funcionar de forma eficaz.

Os auditores internos, juntamente com os seus superiores, os Responsáveis de Auditoria Interna (CAE), devem focar o seu tempo e atenção nas áreas com mais risco da empresa, efetuando um plano anual de auditoria para os auxiliar nesta função.

No início, estes profissionais não despendiam muitas preocupações com a gestão do risco empresarial, efetuando, unicamente, uma breve análise das áreas onde poderiam ocorrer maiores riscos e depois exercer as suas responsabilidades nessas áreas por alto. Hoje, com a ajuda do COSO, existe uma abordagem mais formal e compreensiva para o pensamento baseado no risco, o que estimula os auditores internos a darem mais reparo a esta área quando planeiam e desempenham muitas das suas atividades.

O Instituto Internacional dos Auditores Internos (IIA) também colaborou para esta melhoria emanando normas onde refere a responsabilidade deste profissional para considerar o risco no seu trabalho. As normas onde enumera esta função são as de planeamento (2010), da natureza do trabalho (2100) e as de gestão do risco (2120). Poderá ter acesso ao enunciado completo destas normas no anexo 1.

Em resumo, o auditor interno, como já referido, tem de ter em atenção a gestão do risco ao efetuar o seu trabalho, tendo-a em consideração na fase do seu planeamento anual, avaliando a sua eficácia e o contributo para a instituição, nomeadamente a confiança e integridade das informações financeiras e operacionais, a eficácia e eficiência das operações, a salvaguarda dos ativos e o cumprimento com as leis, regulamentos e contratos, evitando a ocorrência de fraudes.

Em consonância com a norma interpretativa 2120 do IIA o auditor interno está em condições de averiguar se o processo de gestão do risco é eficaz se “os objetivos da organização sustentam e estão alinhados com a missão da entidade; os riscos significativos são identificados e avaliados; são seleccionadas as respostas adequadas que alinham os riscos com a apetência ao risco da organização; e a informação relevante sobre o risco, é identificada e comunicada em tempo oportuno transversalmente pela empresa, permitindo que o pessoal, os gestores e o Conselho de Administração cumpram com as suas responsabilidades”.

O IIA em 2009 edita um documento a enumerar qual deveria ser o papel do auditor interno na gestão do risco empresarial.

O auditor interno no que respeita ao ERM concede garantia sobre os processos de gestão do risco e se os riscos são avaliados corretamente, avalia os processos de gestão do risco, os relatórios dos principais riscos e revê a administração dos riscos chave.

O seu legítimo papel como salvaguarda envolve facilitar a identificação e avaliação dos riscos, educar o conselho de administração na resposta aos riscos, coordenar as atividades de ERM, consolidar os relatórios sobre os riscos, manter e desenvolver a estrutura de gestão do risco empresarial, defender o estabelecimento de ERM e desenvolver estratégias de gestão do risco para a aprovação do conselho de administração.

Não é da sua competência definir a apetência ao risco, a imposição de processos de gestão do risco, a garantia da gestão sobre os riscos, tomar decisões sobre respostas aos riscos, a implementação das respostas aos riscos em nome do conselho de administração e a prestação de contas de gestão do risco.

Como consultor do processo de gestão do risco empresarial, o auditor interno disponibiliza ao conselho de administração ferramentas e técnicas utilizadas pela auditoria interna para analisar os riscos e os controlos; é um defensor da introdução do ERM na entidade, estimulando a sua capacidade na gestão do risco e controlo e o seu conhecimento global da empresa; presta consultoria, facilita *workshops*, forma a organização sobre o risco e o controlo e promove o desenvolvimento de uma linguagem comum, estrutura e compreensão; atua como ponte central de coordenação, acompanhamento e informação sobre os riscos; e apoia os gestores na forma como eles identificam a melhor maneira de mitigar o risco.

Contudo, é preciso ter em consideração certos aspetos fundamentais. Deve ficar claro que o conselho de administração continua a ser responsável pela gestão do risco. A natureza das responsabilidades da auditoria interna deve ser documentada no contrato de Auditoria e aprovado pela comissão de auditoria. A auditoria interna não deve gerir qualquer um dos riscos em nome da administração.



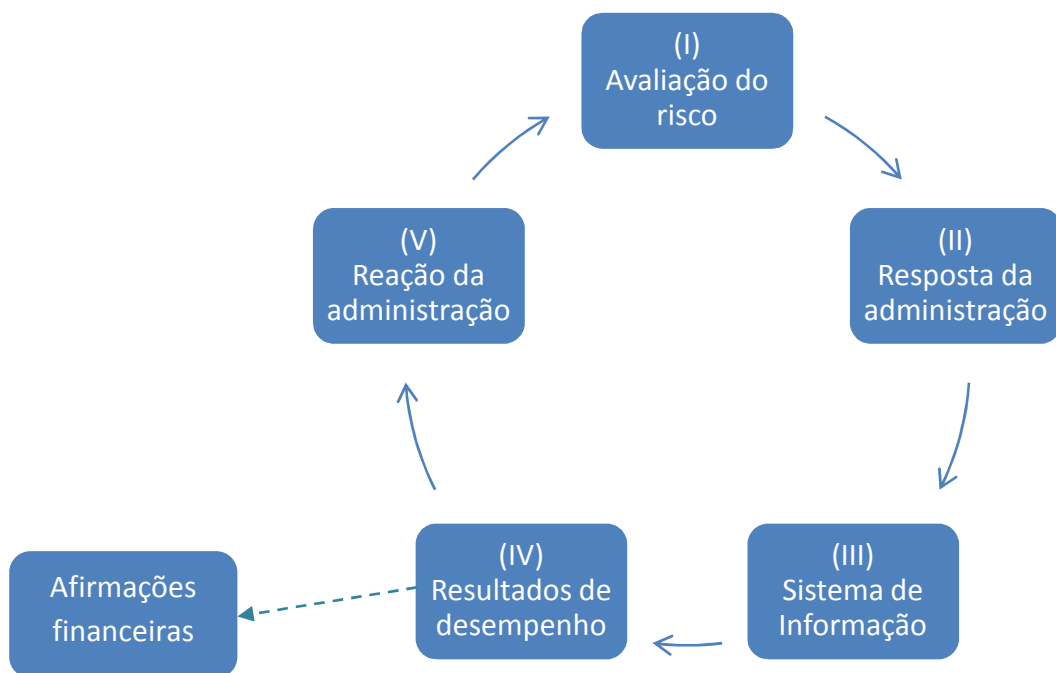
Esta função deve oferecer desafios, sugestões e apoio à tomada de decisão do conselho de administração, em vez de tomar decisões de gestão do risco. Ela não pode dar garantia objetiva de qualquer parte da estrutura de ERM para o qual é responsável, essa garantia pode ser fornecida por outros externos devidamente qualificados. Qualquer trabalho além das atividades de garantia de auditoria interna deve ser reconhecido como um trabalho de consultoria e as normas de execução relativas a tais compromissos devem ser seguidas.

Finalmente, o relatório de recomendações do auditor interno deve conter considerações sobre o risco associado e ações corretivas para o mitigar.

### **3.3.2. Auditoria Externa e Gestão do Risco Empresarial**

Um risco que o auditor deve dar especial atenção é o risco de informação, ou seja, o risco de que a informação usada na tomada de decisão seja imprópria e insuficiente. O auditor externo deve reduzir este tipo de risco associado com as demonstrações financeiras minorando, assim, a possibilidade que elas contenham diversas espécies de distorções (exemplo: erros, enganos ou imprecisões não intencionais e fraudes, desonestidade ou manipulação intencional).

Como já referido anteriormente, a gestão do risco deve ser entendida como um processo sistemático, contínuo e interativo. O auditor externo deve ter presente as seguintes componentes do processo significativo de gestão do risco:



**Figura 9 – Elementos do processo relevante de gestão do risco para o auditor**

Fonte: Knechel, Salterio e Ballou (2007)

O ponto de partida para uma gestão do risco eficaz é a identificação e compreensão da importância dos riscos da empresa (I). Um risco que não é identificado não pode ser reduzido ou controlado. Uma vez o risco reconhecido e analisado, o conselho de administração poderá determinar como melhor laborar com o problema potencial: evitar, aceitar, partilhar ou reduzir (II). Acompanhar o risco e a eficácia da resposta do conselho de administração normalmente requer um sistema de informação (III) que faculte resultados de desempenho confiável para a avaliação posterior (IV). Se os resultados de desempenho são aceitáveis, a gestão pode não necessitar de tomar mais ações; porém, se os resultados indicarem problemas atuais ou futuros, o conselho de administração pode querer termina-los e tomar outras ações, ou seja, uma melhoria contínua (V).

O completo processo de gestão do risco é interessante para a conduta do auditor uma vez que pode notificar os julgamentos do auditor sobre as atividades empresariais refletidas nos registos financeiros. Mesmo na ausência de uma ligação direta para as demonstrações financeiras, a dimensão do risco pode também ser do interesse do auditor externo porque têm uma influência profunda na cultura da empresa.

O interesse do auditor externo na gestão do risco surge por várias razões. Primeiro, e mais particularmente, o auditor fornece garantia sobre a informação gerada dos processos da empresa. As demonstrações financeiras contêm *feedback* sobre as decisões estratégicas e os resultados dela. Consequentemente, ao avaliar tal informação, o auditor necessita entender a posição estratégica da entidade, as suas ameaças e planos, e a confiança dos sistemas de informação.

Esta é a etapa que o auditor deve avaliar se os resultados comunicados nas demonstrações financeiras refletem a realidade económica de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites. Portanto, compreender a realidade económica que envolve as informações nas demonstrações financeiras, incluindo a perspectiva do conselho de administração para a gestão do risco, está diretamente dentro das responsabilidades do auditor.

Segundo, um auditor pode participar em alguns elementos do processo de gestão do risco. Por exemplo, algumas organizações contratam serviços de *outsourcing* de auditoria para algumas das atividades de acompanhamento listadas com o controlo interno e auditoria interna. Na perspectiva do acionista, a substituição das fontes internas de acompanhamento com a auditoria externa pode incrementar a objetividade do processo de controlo sem reduzir o diagnóstico do controlo.

De facto, na medida em que os auditores externos sejam mais formados ou especializados, o acompanhamento de *outsourcing* pode ser mais eficaz que o acompanhamento interno. Contudo, para evitar uma perda da objetividade, o auditor externo das demonstrações financeiras não deve desempenhar atividades de auditoria interna.

Terceiro, o auditor pode ser contratado para fornecer garantia que uma ou mais componentes do processo de gestão do risco estão a funcionar eficaz e eficientemente. Ao mesmo tempo, o auditor pode facultar orientação quando o processo de gestão do risco for fraco ou imperfeito.

Na tabela seguinte poderá verificar-se a relação entre a gestão do risco e o auditor externo.

Etapas do Processo	Perspetiva do Conselho de Administração	Perspetiva do Auditor Externo
Avaliação do Risco	O conselho de administração identifica e avalia os riscos que podem ter um impacto negativo na empresa. Cada risco é avaliado baseado na probabilidade de ocorrência e no significado do seu impacto.	O auditor está preocupado se o conselho de administração identificou todos os riscos potenciais críticos e avaliou o seu significado cuidadosamente. A falta ou subvalorização dos riscos poderá não ser gerida efetivamente.
Resposta pelo Conselho de Administração (controlo do risco e mitigação)	O conselho de administração toma decisões sobre como responder a riscos específicos. As escolhas incluem evitá-los, aceitá-los, partilhá-los ou reduzi-los. A redução do risco envolve designar processos de negócio para grupos dos riscos relacionados. As políticas e procedimentos internos são designados para orientar as ações dos indivíduos dentro da organização.	O auditor avalia se as respostas aos riscos do conselho de administração são suscetíveis de ser eficazes. Quando mais eficazmente a gestão exercer o controlo, menos problemas o auditor esperará observar durante o curso do contrato.
Confiabilidade da informação	Os sistemas de informação são designados para fornecer um desempenho apropriado medindo os dados para avaliar a probabilidade passada, presente e futura ou o significado de múltiplos riscos.	O auditor avalia a confiabilidade do processo e comunicação da informação. Muita da informação que um auditor precisa vem do processo interno. Quanto mais confiável a informação, menos problemas o auditor esperará durante o contrato.

Resultados de desempenho	A informação é gerada periodicamente para a administração rever. As medidas de desempenho devem indicar como a empresa tem trabalhado e prover alertas precisas para potenciais problemas.	As informações das medidas de desempenho dão ao auditor uma base para julgar o controlo dos riscos do conselho de administração. Os dados medidos sobre um período de tempo indicarão quando as condições mudaram ou chegaram riscos que poderão conduzir os problemas durante o contrato.
Reação do conselho de administração	O conselho de administração reage aos dados do desempenho e decide se ajustamentos são necessários nas decisões estratégicas, planos de negócio, ou processos de negócio, como um resultado da existência de circunstâncias ou problemas potenciais futuros.	O auditor julga a boa vontade e a capacidade do conselho de administração reagir a mudanças nas condições ou riscos. Se as reações são inadequadas, o auditor deve esperar problemas a ser revelados pela auditoria e pode oferecer assistência.

Tabela 3 – Relação entre gestão do risco e o auditor externo

Fonte: Knechel, Salterio e Ballou (2007)

A tabela ilustra como o processo de gestão do risco assemelha o processo de auditoria. O processo de auditoria começa com uma avaliação dos objetivos e riscos da instituição, o que requer uma grande compreensão da indústria e do posicionamento estratégico dos concorrentes. Segue-se uma avaliação das respostas do conselho de administração a esses riscos incluindo o plano e a implementação dos processos internos.

A execução dos planos e dos processos do conselho de administração requer medição e comunicação do desempenho confiável que pode ser usado para avaliar o desempenho dos

processos chaves e atividades do conselho de administração, ao longo de testes de eficácia das atividades de controlo. Finalmente, a informação do desempenho é usada como *feedback* para auxiliar o conselho de administração a reduzir a comunicação e o cumprimento dos riscos. Este sistema permite melhorias a longo prazo na empresa.

Este processo de auditoria também é interativo e contínuo. Tradicionalmente, os auditores estavam focados nas questões da confiança da informação, primeiramente obrigados pelos objetivos da comunicação financeira. Contudo, para desenvolver uma compreensão suficiente dos riscos relacionados com a comunicação financeira, é importante que o auditor externo compreenda aspetos da gestão do risco empresarial da entidade, o que vai além da comunicação financeira.

Desde que o conselho de administração requeira uma execução eficaz de todas as componentes da gestão do risco, o auditor deve considerar a global eficácia das ações do conselho de administração e respostas aos riscos.

Por contrapartida, qualquer risco de negócio que não seja controlado eficazmente detém potenciais implicações no trabalho do auditor. Uma entidade com atividades ou processo de gestão do risco ineficientes improvavelmente obtém sucesso a longo prazo e apresenta grandes desafios para o auditor.

Mas como o auditor sabe que a gestão do risco é inoperante? É necessário estar atento a vários fatores, como a falta de um processo formal de gestão do risco empresarial, fracasso no acompanhamento dos riscos estratégicos, insucesso de respostas apropriadas para identificar riscos, carência de dados de medição de um desempenho confiável, informação inadequada para assistir os processos, ou desastre para responder a sinais de problemas e ameaças visíveis.

Desta forma, o auditor deve auscultar o ciclo de ação/medição/reação descrito anteriormente na tabela e avaliar a probabilidade, significado e impacto potencial dos riscos específicos com o cliente.

Como já referido, a auditoria externa também compromete algum nível de avaliação da qualidade do sistema contabilístico interno que gera informação financeira. Neste aspeto, o controlo interno é o elemento da gestão do risco empresarial que pretende que os processos

e os procedimentos do conselho de administração tenham instituído manter os registos que reflitam com precisão as transações da entidade, preparar as demonstrações financeiras e notas de divulgações (Anexo) para interesses externos e abastecer garantia razoável que as receitas e as despesas estão autorizadas apropriadamente, e antever ou detetar prontamente aquisições não autorizadas, uso ou alienação dos ativos da empresa espelhados nas demonstrações financeiras.

São estes os pontos que o auditor deverá verificar ao analisar o controlo interno. O seu trabalho poderá ser separado em três fases: exame da avaliação do conselho de administração do controlo interno sobre a informação financeira, exame da atual eficácia do controlo interno sobre a informação financeira e exame das afirmações financeiras.

Na etapa de auditar a avaliação do conselho de administração do controlo interno sobre a informação financeira, o conselho de administração deve fortalecer e realizar um processo eficaz para manter o controlo sobre o relatório financeiro a fim que as distorções significativas possam ser impedidas ou detetadas e corrigidas antes de divulgar as demonstrações financeiras.

Para cumprir com sucesso esta responsabilidade, o conselho de administração deve formalmente aceitar a responsabilidade para a eficácia do controlo interno da instituição sobre a informação financeira; avaliar a eficácia do controlo interno sobre a informação financeira usando critérios adequados; apoiar a avaliação com evidência suficiente, incluindo documentação; e facultar uma avaliação escrita sobre a eficácia do controlo interno sobre a informação financeira a partir do final do ano fiscal.

O auditor externo tem de compreender o processo de tomada pelo conselho de administração para avaliar a eficácia do controlo, incluindo os resultados dos testes de controlo para todas as transações significativas, contas e divulgações. Para esse fim, o auditor analisa:

- Se o conselho de administração identificou e testou os controlos adequados, ou seja, os controlos sobre os processos de informação financeira, pela inicialização das transações pela exposição da afirmação financeira;
- Os controlos sobre as políticas contabilísticas, para avaliar como são aplicados; prevenção de fraude e deteção de controlos;

- Os controlos sobre transações não rotineiras e estimativas que tipicamente estão associadas a erros ou fraude;
- Os controlos dos níveis da organização (atitudes sobre distorções do conselho de administração, processo de avaliação do risco do conselho de administração, processamento centralizado e controlos, e acompanhamento de controlos tal como o responsável pela auditoria interna, auditor interno, etc.); e
- Os controlos sobre o final do período do processo de informação financeira.

O auditor externo deve analisar como o conselho de administração testa os seus controlos, incluindo o processo de comunicação e os problemas refletidos e a documentação por ele fornecido na determinação se a avaliação da gestão é suportada adequadamente. A privação deste suporte é uma limitação do controlo interno sobre a informação financeira da entidade.

No segundo estágio, ou seja, auditar a atual eficácia do controlo interno sobre a informação financeira, a principal preocupação do auditor é que os controlos ineficazes devem conduzir a distorções materiais nas demonstrações financeiras. O auditor deve avaliar a eficácia do responsável pela auditoria interna; identificar as contas mais importantes e as divulgações; nomear os processos significativos e as classes maiores de transações; reconhecer as afirmações relevantes das transações, contas e divulgações; compreender o período final do processo de informação financeira; e realizar orientações para as classes importantes de transações.

O auditor externo deve analisar o trajeto de uma transação atual ou um pequeno passo das transações através de sistemas contabilístico do início ao fim, incluindo a realização e a atualização dos registos informáticos. Estes podem incluir debates com vários colaboradores que são responsáveis por divergentes partes do processo. A avaliação deverá ocorrer em todas as classes significantes das transações e é particularmente importante porque podem revelar possíveis fraquezas.

Ao testar os controlos, o auditor deve ter em conta a sua natureza e extensão dos controlos efetuados pelo conselho de administração e cingir-se às áreas mais sensíveis do sistema de informação. Estes testes têm como finalidade prever a fraude e os erros, confirmar o número de contas significativas e divulgações e potenciais fontes de avarias nos controlos.



Finalmente, em relação à fase de auditar a justiça das afirmações financeiras, o auditor externo aborda as áreas das demonstrações financeiras onde o risco de erro é alto, reduzindo os testes nas áreas consideradas com baixo risco de erro, não esquecendo que todas as classes importantes de transação, contas e divulgações devem ser sujeitas a um certo nível de exame.

Este processo de avaliação e identificação do risco e a forma como o auditor externo deve interagir com este é referido na ISA 315 – Identificar e Avaliar os riscos de distorção por meio da compreensão da entidade e do seu ambiente e na ISA 330 – As Respostas do Auditor aos Riscos Avaliados emanadas pelo IAASB, que pertence à IFAC.

### 3.4. A Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial em Portugal

A pesquisa começou com a entrega de questionários por *email* a várias empresas portuguesas, mais precisamente a 430 entidades. Obteve-se poucas respostas anónimas, 36, o que dificulta as conclusões para análise. Devido ao pequeno tamanho de respostas as conclusões provavelmente não irão refletir a verdadeira situação no país. Desta forma, o nível de erro é grande.

As variáveis do inquérito e a sua análise encontram-se nos Anexos 2 e 3.

## 4. Conclusão

Apesar de se tratar de um tema relativamente recente, existe já muita informação disponível sobre a temática da gestão do risco empresarial e os agentes económicos reconhecem a importância da gestão do risco empresarial para as suas organizações.

Do inquérito efetuado, recebeu-se poucas respostas, pelo que a amostra não é muito representativa. Contudo e ainda assim, considera-se que se chegou a algumas conclusões válidas sobre esta matéria, no que concerne à importância que tem vindo a ser atribuída pelas empresas no passado recente.

Das respostas obtidas a maioria provem de empresas de média dimensão (volume de negócios superior a 5 milhões de euros), que desenvolvem atividades na indústria ou construção, e que têm sede na estremaadura (provavelmente Lisboa).

Em 62,9% dos casos, existe um processo estruturado para acompanhar e relatar os principais riscos que ocorrem nas referidas organizações.

O inquirido é o diretor financeiro ou o auditor interno, estando este um pouco ou totalmente familiarizado com a abordagem de gestão de risco empresarial da empresa. É importante, também, referir que a percentagem da opção “não estou em todo familiarizado” é alta, o que poderá enviesar as restantes respostas e o que é preocupante, sobretudo tendo em conta a atual conjuntura económica e financeira.

O processo de ERM ainda não está muito desenvolvido no nosso país e ainda não se entendeu a importância da sua formalização, uma vez que 84,8% dos entrevistados relatam que o nível de maturidade deste processo é no máximo médio.

No que concerne ao estado de implementação de gestão do risco empresarial, não ocorre comunicação regular sobre o estado de desenvolvimento da gestão do risco da entidade ao conselho de administração, sendo que quando é feita, é o realizado de forma informal e de forma não estruturada.

As razões subjacentes para a implementação de um sistema de ERM prendem-se com o *corporate governance*, a transparência, objetivos de obtenção de melhores práticas de

negócio, aperfeiçoamento da análise do desempenho e a eficiência na tomada de decisão. É facto que todos estes aspetos são cruciais à gestão da eficiência dos recursos e à eficácia na obtenção dos objetivos das organizações.

Na grande maioria dos casos, a estrutura formal usada é o COSO ou um modelo interno. Este facto vem reforçar o enquadramento teórico e documental deste trabalho, “Gestão do Risco Empresarial – Estrutura Integrada” do COSO, pois denota-se das respostas obtidas que o mesmo aplica-se em Portugal, apesar de ainda ser um documento desconhecido para algumas entidades que efetuam a gestão do risco empresarial.

Para a população deste inquérito, os benefícios do processo e atividades de ERM são o melhor controlo da incerteza, a maior conformidade para alcançar os objetivos estratégicos e operacionais da organização, evitar e/ou mitigar o risco, melhorar a eficácia dos processos e a proteção contras as perdas e prejuízos de reputação. Estes benefícios encontram enunciados na definição de gestão do risco empresarial do COSO.

Já os principais objetivos da gestão do risco empresarial para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial consistem em:

- Alinhar riscos com objetivos/estratégias empresariais;
- Identificar, mensurar, avaliar e comunicar os riscos em toda a empresa;
- Aumentar a prevenção para mitigar o risco;
- Aumentar a transparência, comunicação e coordenação com a gestão do risco e com o cumprimento; e
- Permitir a tomada de decisão baseada na informação de risco.

O COSO relata como finalidades do ERM alinhar a apetência ao risco e a estratégia, otimizar as decisões de resposta ao risco, reduzir as surpresas e prejuízos operacionais, identificar e administrar os riscos inerentes às transações, fornecer respostas integradas aos diversos riscos, aproveitar as oportunidades e melhorar a afetação de capital. Desta forma, existe um vínculo entre as conclusões retiradas da amostra e as recomendadas pela estrutura que esta dissertação tem por base.

Quanto aos participantes da entidade que compreendem e suportam inteiramente ou parcialmente os objetivos do ERM, a solução “o conselho de administração” é a que apresenta maior resultado, tal como defendido pelo COSO.

As principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM relatam a falta de benefícios tangíveis e a escassez de um plano claro de implementação, o que claramente deve ser colmatado no futuro.

A dificuldade em medir e avaliar os riscos, o tempo e custos para implementar, a falta de compreensão dos benefícios de integrar a gestão de risco dentro da empresa, a ausência de aptidões internas, a escassez de suporte do conselho de administração, os custos altos/redundantes para gerir risco na empresa e nas unidades de negócio, as iniciativas competitivas e as questões regulamentares ou legais representam um desafio para os inquiridos, demonstrando a dificuldade que estes possuem para implementar o processo de gestão de risco empresarial nas suas empresas.

É necessária melhoria quanto à questão da organização ter formalmente definido o significado do termo “risco” para os empregados usarem quando forem identificados e avaliados os riscos chave ou situações que os provoquem.

Os reguladores, o conselho de administração, as entidades acreditadoras e certificadas e os acionistas são os *stakeholders* que estão atualmente a exercer pressões na organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM.

Existe alguma compreensão da gestão do risco por parte dos empregados, apesar de algumas empresas já se terem apercebido que é essencial para o bem-estar da empresa a formação em gestão do risco pelo menos anualmente e o envolvimento de todo o seu pessoal, independentemente da sua função.

O COSO refere que a empresa deve ter um manual onde é enunciado o processo de gestão de risco empresarial, a cultura, os valores, as práticas recomendadas e aceites, a estratégia para o alcance dos objetivos empresariais, as sanções quando foram praticadas ações a evitar ou proibidas. Porém, a amostra demonstra que em Portugal esse manual está a ser desenvolvido ou, pelo contrário, não existe, nem se têm intenção de o elaborar.

As técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial são a avaliação e análise de risco, as avaliações e decisões da mitigação do risco, a informação e *governance* do risco e o desenvolvimento estratégico e a fixação de políticas de gestão do risco.

O número de funcionários dedicados à função de ERM é muito reduzido, não envolvendo todos os colaboradores da empresa como recomenda o COSO como forma de incentivo, uma vez que se iriam sentir integrados e essenciais para o desenvolvimento da atividade da entidade.

Para os tipos de risco que a empresa irá tolerar, ela tem definido a exposição total ao risco que está disposta a aceitar, isto é, a apetência ao risco. Apesar de ainda serem necessárias melhorias para a quantificar e definir.

Conclui-se que, apesar de não na totalidade, essa definição existe. Esta noção é importante dado pertencer à componente de ambiente interno do COSO e está relacionado com a prossecução dos objetivos, apoia as atividades da empresa relacionadas com o reconhecimento, avaliação, resposta e acompanhamento dos riscos e influencia as suas atitudes face ao risco.

O programa de ERM é aplicado para alcançar os objetivos empresariais apesar de não ter sempre um sucesso pleno.

Os métodos usados para avaliar a apetência/tolerância ao risco coincidem com o uso de referências industriais (financeiras e operacionais) e o “instinto” empresarial.

O conselho de administração acompanha regularmente, apesar de nem sempre de modo significativo, um conjunto robusto de indicadores chave do risco e de acompanhamento de riscos emergentes.

Os inquiridos exercem ou estão a ponderar conduzir formal e sistematicamente:

- Uma identificação do risco em toda a empresa;
- Classificar a materialidade de riscos individuais na perspetiva do risco empresarial;
- Consolidar a classificação de riscos separados usando uma medida comum (apesar de uma percentagem muito considerada relatar que não estão a ponderar);

- Incorporar uma avaliação de risco formal dentro do processo de diligência da organização para fusão, aquisição ou maiores investimentos;
- Adicionar a dimensão de risco dentro do processo de planeamento estratégico;
- Utilizar informação de risco na definição de retornos no capital alvo;
- Analisar/estudar riscos em relação a processos de negócio chaves; e
- Examinar resultados de avaliação de riscos em ordem a criar avisos fáceis de medidas ou gatilhos para riscos certos.

As ferramentas e metodologias usuais para avaliar o risco é a análise de cenários; as medidas económicas, como o valor do risco, lucros do risco, *cash flow* do risco, VAL/TIR, valor económico acrescido; e a autoavaliação.

Ao longo deste trabalho foram apresentados vários métodos que se podem ter em atenção aquando da avaliação do risco, como o mapa do risco, a tabela de classificação dos riscos, tendo em conta o significado, a probabilidade e impacto de cada um, o método de Delphi, a simulação de Monte Carlo e a análise de árvores de decisão.

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direccionar o negócio da organização, considerando o risco que a entidade enfrenta, nomeadamente o de crédito, de mercado, de reputação, operacional, de liquidez, de regulamentação, de tecnologia de informação, de solvabilidade. Todos estes riscos têm impacto significativo na continuidade do negócio, na recuperação ou na sobrevivência a crises económicas devido a fraude interna ou externa.

Em Portugal, pode-se chegar a conclusão que o cargo de Responsável pela Função de Risco não é muito utilizado. Tal, tem encontrado explicação no facto das suas funções serem muito similares às do auditor interno.

O processo para informar o conselho de administração quando a organização excedeu o limite de risco definido é de polos, uma vez que as respostas mais seleccionadas relataram a sua inexistência ou a sua eficácia, apesar de ainda serem necessários alguns aperfeiçoamentos.

O estado do processo de informação/comunicação do risco ainda está em processo de desenvolvimento, numa fase inicial ou não vai ser implementado, o que não deixa de ser

um ponto fraco. Na realidade, um bom sistema de gestão de risco é aquele que está corretamente implementado e é bem comunicado, quer internamente, quer externamente.

Segundo declarações do COSO o conteúdo da informação tem de ser apropriado, oportuno, atual, exato e de fácil acesso, a fim de evitar riscos não identificados ou avaliações imprecisas e decisões impróprias por parte da administração. A comunicação trata vários assuntos importantes, como as expetativas, as responsabilidades dos indivíduos e dos grupos.

Quanto à supervisão do risco são necessários aperfeiçoamentos, tendo a responsabilidade por esta função, segundo os inquiridos, o Diretor Geral, o Diretor Financeiro, o Conselho de Administração e o Auditor Interno.

Por sua vez, o COSO salienta que a pessoa mais adequada para exercer esta função e responsabilidade é o conselho de administração, uma vez que é ele que tem a última palavra no que se refere às estratégias, que designa os objetivos de alto nível, a alocação de recursos de forma mais vasta, os princípios aceites pela empresa em termos de integridade e valores éticos e que observa se as expetativas estão ou não a ser cumpridas.

Já em relação a quem solicita esta supervisão, os reguladores e os *stakeholders* foram as respostas mais afirmadas, apesar da opção “ninguém” ter uma percentagem notável.

Nas empresas questionadas, o conselho de administração não avalia periodicamente se o sistema de gestão do risco da organização (incluindo políticas, processos, pessoas e comunicação) tem recursos suficientes, apesar de este processo também ser realizado em algumas entidades numa base como obrigatório, tal como decidido pelo conselho de administração.

Em relação a se a empresa tem um processo para garantir que as deficiências são corrigidas de forma adequada e oportuna e se existe um processo de rotina para analisar o alinhamento da estratégia, das respostas aos riscos e do controlo interno, a sua inexistência e a necessidade de melhorias tem igual proporção. Esta pergunta refere-se à componente de acompanhamento do cubo do COSO, dada a importância para a administração monitorizar o processo de gestão do risco empresarial e assegurar que este se mantenha eficaz.



A avaliação da gestão do risco é atualizada anualmente. O COSO aconselha que este acompanhamento seja realizado de uma forma contínua.

Na maioria dos inquiridos existe o cargo de auditor interno, ocupado por um profissional com formação na área. O desempenho das suas funções no âmbito da gestão do risco empresarial precisa de alguns progressos. O seu trabalho é reportado ao conselho de administração. Como já referido neste documento, os auditores internos devem focar o seu tempo e atenção nas áreas com mais risco da empresa, efetuando um plano anual de auditoria para os auxiliar nesta função.

Os benefícios de existir um auditor interno em relação à gestão do risco empresarial, segundo a amostra, são a avaliação dos processos de gestão do risco, dar garantia sobre os processos de gestão do risco, facilitar a identificação e avaliação de riscos e transmitir garantia de que os riscos sejam avaliados corretamente.

Segundo o IIA, o auditor interno no que respeita ao ERM concede garantia sobre os processos de gestão do risco e se os riscos são avaliados corretamente, avalia os processos de gestão do risco, os relatórios dos principais riscos e revê a administração dos riscos chave.

O seu legítimo papel como salvaguarda envolve:

- Facilitar a identificação e avaliação dos riscos,
- Educar o conselho de administração na resposta aos riscos,
- Coordenar as atividades de ERM,
- Consolidar os relatórios sobre os riscos,
- Manter e desenvolver a estrutura de gestão do risco empresarial,
- Defender o estabelecimento de ERM e
- Desenvolver estratégias de gestão do risco para a aprovação do conselho de administração.

Não é da sua competência definir a apetência ao risco, a imposição de processos de gestão do risco, a garantia da gestão sobre os riscos, tomar decisões sobre respostas aos riscos, a

implementação das respostas aos riscos em nome do conselho de administração e a prestação de contas de gestão do risco.

Assim, a amostra demonstra que as advertências do IIA nesta matéria estão a ser aplicadas em Portugal, o que é de extrema relevância e indicia preocupações das organizações relativamente a estas matérias.

O serviço realizado pelo auditor externo de auxiliar na prossecução do programa de ERM e do seu sucesso, não existe ou, por inverso, carece de correções. Como tal, não comunica com o auditor interno a fim de saber o estado do programa de gestão do risco e não utiliza o trabalho elaborado por esse funcionário da entidade para avaliar a sua performance. Seria do maior interessa que tal ocorresse, quer pelos ganhos de eficiências que se obteriam, quer pela dinâmica gerada dentro da organização.

Como referido ao longo deste trabalho, compreender a realidade económica que envolve as informações nas demonstrações financeiras, incluindo a perspetiva do conselho de administração para a gestão do risco, é diretamente responsabilidade do auditor externo. Ele deve, também, avaliar a probabilidade, significado e impacto potencial dos riscos específicos do cliente.

As principais preocupações do auditor externo prendem-se em saber se o conselho de administração identificou todos os riscos que poderão afetar a empresa, avaliou o impacto que estes riscos poderão causar na empresa e consequentemente nas demonstrações financeiras e respondeu aos riscos eficazmente.

A questão é que o auditor externo, apesar de desempenhar aqui um trabalho fundamental, exatamente por ser externo, deveria ser auxiliado nestas matérias não só pelo auditor interno, mas também pelo conselho de administração e essa foi a principal conclusão a que se chegou através do inquérito realizado, o que não deixa de ser preocupante.

A informação interna deve ser fiável, pois esta é uma das principais bases do trabalho do auditor, ele tem de a avaliar para ter garantia que a pode utilizar no seu trabalho, recorrendo, também a entidades externas para certificar a sua conduta e independência.

A capacidade do conselho de administração reagir às mudanças nas condições e nos riscos que afetam a empresa é outro aspeto que o auditor deve ter em atenção. Se as reações

forem inadequadas, o auditor deve estar mais cuidadoso no seu trabalho e pode oferecer assistência à empresa.

Com esta dissertação conclui-se que a gestão do risco empresarial não é ainda uma prática muito comum em Portugal. Contudo, já existem empresas que a aplicam e outras que já reconhecem a sua importância e contribuição para a prossecução dos objetivos empresariais, porque levam a um aumento de seu valor intrínseco, e como tal, estão numa fase de planeamento da sua implementação.

Numa parte das empresas que adotam o procedimento de gestão do risco empresarial, este está totalmente em funcionamento e com sucesso, contudo, muitas melhorias são ainda necessárias.

É, também, de salientar que nem Portugal, nem na Europa, foram ainda publicadas normas que ajudassem as empresas a delinear um caminho para a implementação de mecanismos formais de gestão do risco empresarial, de igual forma não existe um instituto que as auxilie e recomende as melhores práticas para a implementação desse processo. Situação que se espera que no futuro venha a ser revertida.

É de evidenciar o reduzido tamanho da amostra, podendo contribuir para conclusões falsas.

## 5. Referências bibliográficas

Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S. (2012). *Auditing and Assurance Services: an integrated approach* (14ª ed.). Pearson

COSO (2004), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*

COSO (2007), *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*

COSO (2009), *Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of the Board of Directors*

COSO (2009), *Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage*

COSO (2010), *Board Risk Oversight – A Progress Report: where boards of directors currently stand in executing their risk oversight responsibilities*

COSO (2010), *COSO's 2010 Report on ERM: current state of enterprise risk oversight and market perceptions of COSO's ERM Framework*

COSO (2010), *Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management*

COSO (2011), *Embracing Enterprise Risk Management: practical approaches for getting started*

COSO (2012), *Enhancing Board Oversight – avoiding judgment traps and biases*

COSO (2012), *Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite*

COSO (2012), *Enterprise Risk Management for Cloud Computing*

IFAC (2009), *ISA 315 – Identificar e Avaliar os riscos de distorção por meio da compreensão da entidade e do seu ambiente*

IFAC (2009), *ISA 330 – As Respostas do Auditor aos Riscos Avaliados*

IIA (2009), *IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*

- IPAI (2009), *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*
- Knechel, W. R., Salterio, S. E., Ballou, B. (2007). *Auditing: assurance & risk*. South-Western Cengage Learning
- Lamparter, Günther (2010). *COSO Enterprise Risk Management Framework – An Analysis: COSO Enterprise Risk Management Framework in light of relevant regulations and others sources of influence on design of Enterprise Risk Management*. Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften
- Marchetti, Anne M. (2012). *Enterprise Risk Management Best Practices: from assessment to ongoing compliance*. Wiley corporate F&A
- Miller, F. P., Vandome, A. F., McBrewster, J. (2009). *Enterprise Risk Management: business, risk management, operations management, internal control, strategic planning, benefit shortfall, cost overrun, credit risk, information quality management*. Alphascript Publishing
- Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: establishing effective governance, risk, and compliance processes* (2<sup>a</sup>ed.). Wiley corporate F&A
- Olson, D. L., Wu, D. (2008). *New Frontiers in Enterprise Risk Management*. Springer
- Olson, D. L., Wu, D. (2010). *Enterprise Risk Management Models*. Springer
- Protiviti (2006), *Guide to Enterprise Risk Management – frequently asked questions*
- RIMS, IIA (2012), *Risk Management and Internal Audit: forging a collaborative alliance*
- Segal, S. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk Management: the next step in business management*. Wiley corporate F&A
- Sweeting, Paul (2011). *Financial Enterprise Risk Management*. Cambridge University Press

## Anexos

## **Anexo 1 – Normas do IIA sobre o papel do auditor interno na gestão do risco empresarial**

### *Norma 2010 - Planeamento*

O responsável pela auditoria interna tem que estabelecer planos, baseados no risco, para determinar as prioridades da atividade de auditoria interna consistentes com os objetivos da organização.

*2010.A1* – O plano de trabalhos da atividade de auditoria interna tem que ser fundamentado numa avaliação do risco documentada, realizada pelo menos uma vez ao ano. Este processo tem que ter em consideração os comentários dos gestores superiores e do Conselho.

*2010.C1* – O responsável pela auditoria interna deve ponderar a aceitação de compromissos de consultoria com fundamento no potencial da melhoria da gestão do risco, valor acrescentado e melhoria das operações da organização. Os compromissos aceites têm que ser incluídos no plano.

### *Norma 2100 – Natureza do Trabalho*

A atividade de auditoria interna tem que avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de governação, de gestão do risco e de controlo, utilizando uma abordagem sistemática e disciplinada.

### *Norma 2120 – Gestão do Risco*

A atividade de auditoria interna tem que avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria da gestão do risco.

*2120.A1* – A atividade de auditoria interna tem que avaliar as exposições ao risco relativas à governação da organização e sistemas de informação que respeitem à:

- Fiabilidade e integridade da informação financeira e operacional;
- Eficácia e eficiência das operações;
- Salvaguarda dos ativos;
- Conformidade com as leis, regulamentos e contratos.

*2120.A2* – A atividade de auditoria interna tem que avaliar a possibilidade da ocorrência de fraude e a forma como a organização gere o risco de fraude.

*2120.C1* – No decorrer dos compromissos de consultoria, os auditores internos têm que considerar os riscos consistentes com os objetivos do trabalho e estar alerta para outros riscos relevantes.

*2120.C2* – Os auditores internos têm que incorporar o conhecimento do risco adquirido em compromissos de consultoria, na sua avaliação dos processos de gestão do risco da organização.

*2120.C3* – Ao auxiliar a gestão no estabelecimento ou no aperfeiçoamento dos processos de gestão do risco, os auditores internos deverão evitar assumir quaisquer responsabilidades de gestão efetiva dos riscos.

## **Anexo 2 – Guião do inquérito sobre a Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial em Portugal**



## A Auditoria e a Gestão de Risco Empresarial

Exmo(s). Senhor(es),  
Chamo-me Joana Pereira e estou a desenvolver uma dissertação de mestrado no Instituto Politécnico de Tomar subordinada ao tema "A Auditoria e a Gestão de Risco Empresarial".  
Neste âmbito, venho por este meio solicitar-lhe a amabilidade de preenchimento do inquérito presente no ficheiro em anexo, o qual é constituído por breves questões relacionadas com este tema e de resposta muito rápida.  
Os dados fornecidos são absolutamente confidenciais e anónimos, unicamente para uso exclusivo do autor. Estou ao dispor para qualquer esclarecimento adicional que entendam adequado.

Start

[www.thesistools.com](http://www.thesistools.com)

## A Auditoria e a Gestão de Risco Empresarial

1.

Qual o volume de negócio da sua empresa?\*

- ☐ Inferior a 1M €  
☐ Entre 1M € e 2M €

- ☐ Entre 2M € e 5M €  
☐ Superior a 5M €

2.

A sua empresa pertence a que sector de actividade económica?\*

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="radio"/> Indústria             | <input type="radio"/> Energia                     | <input type="radio"/> Sem fins lucrativos        |
| <input type="radio"/> Banca                 | <input type="radio"/> Serviços de Telecomunicação | <input type="radio"/> Comércio                   |
| <input type="radio"/> Segurador             | <input type="radio"/> Materiais                   | <input type="radio"/> Construção                 |
| <input type="radio"/> Saúde                 | <input type="radio"/> Tecnologia de Informação    | <input type="radio"/> Distribuição               |
| <input type="radio"/> Prestador de Serviços | <input type="radio"/> Pública                     | <input type="radio"/> Outro <input type="text"/> |

3.

A organização tem a sua sede em que zona do país? \*

- |   |                                     |                                      |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Minho                       | <input type="radio"/> Beira Baixa   | <input type="radio"/> Baixo Alentejo |
| <input type="radio"/> Trás-os-Montes e Alto Douro | <input type="radio"/> Estremadura   | <input type="radio"/> Algarve        |
| <input type="radio"/> Douro Litoral               | <input type="radio"/> Ribatejo      | <input type="radio"/> Açores         |
| <input type="radio"/> Beira Alta                  | <input type="radio"/> Alto Alentejo | <input type="radio"/> Madeira        |
| <input type="radio"/> Beira Litoral               |                                     |                                      |

4.

Qual é o cargo que ocupa na organização?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Presidente                     | <input type="checkbox"/> Comissão de auditoria       |
| <input type="checkbox"/> Diretor do Conselho de Direção | <input type="checkbox"/> Comissão de gestão de risco |
| <input type="checkbox"/> CRO                            | <input type="checkbox"/> Auditor interno             |
| <input type="checkbox"/> CEO                            | <input type="checkbox"/> Outro <input type="text"/>  |

5.

Existe um processo estruturado para acompanhar e relatar os principais riscos? \*

- ☐ Sim ☐ Não

6.

**Está familiarizado com a abordagem da organização de gestão de risco empresarial (ERM - enterprise risk management)?**

- ☐ Não estou em todo familiarizado ☐ Um pouco familiarizado
- ☐ Um pouco não familiarizado ☐ Muito familiarizado
- ☐ Entre não familiarizado e familiarizado

7.

**Qual é o nível de maturidade do processo de ERM da sua organização?**

- ☐ Muito baixo ☐ Médio ☐ Muito alto
- ☐ Baixo ☐ Alto

8.

**Qual é o estado atual de implementação de ERM?**

- ☐ Processo sistemático, robusto e repetitivo, com informações regulares de exposições ao alto risco fornecidas ao conselho
- ☐ Na sua maioria informal e não estruturado, com relatórios informais de exposições ao alto risco fornecidas ao conselho
- ☐ Tomada de riscos principalmente através de silos individuais de risco, com relatórios mínimos de exposições ao alto risco fornecidas ao conselho
- ☐ Não existe um processo estruturado para identificar e comunicar os altos riscos incorridos pelo conselho

9.

**Quais os principais motivos da implementação de ERM?**

- ☐ Corporate governance/transparência
- ☐ Pressão regulamentar
- ☐ Requisitos de agências de rating/instituições financeiras
- ☐ Melhores práticas de negócio
- ☐ Pressão dos stakeholders externos
- ☐ Impluso do CEO
- ☐ Melhorar o desempenho e a tomada de decisão
- ☐ Vantagens competitivas
- ☐ Pressões dos investimentos da comunidade
- ☐ Recente catástrofe com a organização/indústria
- ☐ Outro

10.

**Qual a estrutura usada de orientação de ERM? \***

- ☐ Estrutura de ERM do COSO
- ☐ ISSO
- ☐ Turnbull Guidance
- ☐ Joint Australia New Zealand
- ☐ Nenhuma estrutura
- ☐ Outra estrutura
- ☐ Não aplicado
- ☐ Não sei

11.

**Quais os benefícios do processo e atividades de ERM?**

- ☐ Melhor controlo da incerteza
- ☐ Melhor conformidade para alcançar os objetivos estratégicos e operacionais da organização
- ☐ Proteção contra as perdas e prejuízos de reputação
- ☐ Melhorar a eficácia dos processos
- ☐ Diminuição da volatilidade dos lucros

- ☐ Contribuição para melhorar o valor da empresa na perspetiva dos acionistas
- ☐ Identificação de novas oportunidades de negócio
- ☐ Comentários favoráveis dos analistas
- ☐ Comentários favoráveis dos reguladores, através do cumprimento de normas e requerimentos legais
- ☐ Melhoria dos processos por trazer novos produtos para o mercado
- ☐ Diminuição do custo de capital
- ☐ Melhorar a seleção dos clientes de acordo com o perfil de risco
- ☐ Melhorar o preço dos produtos
- ☐ Evitar e/ou mitigar o risco
- ☐ Eliminação de silos, por exemplo, visão inteira de portfólio de riscos, aumento da coordenação
- ☐ Outro

12.

**Quais os principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial?**

- ☐ Identificação, mensuração, avaliação e comunicação de riscos em toda a empresa
- ☐ Criação de uma estrutura de governance de risco para facilitar a comunicação a questões, princípios e valores de risco
- ☐ Alinhar riscos com objetivos/estratégias empresariais
- ☐ Aumentar a transparência, comunicação e coordenação com a gestão de risco e cumprimento
- ☐ Aumentar a prevenção para mitigar o risco
- ☐ Integrar a gestão de risco dentro de outras práticas corporativas como o planeamento estratégico, alocação de capital, fusões e aquisições, investimentos de capital e desempenho administrativo
- ☐ Proteger o valor dos acionistas
- ☐ Garantir políticas consistentes e procedimentos dentro de todas as unidades de negócio, minimizar a probabilidade ou impacto de eventos catastróficos
- ☐ Identificar inter-relações de risco ou oportunidades de diversificação dentro de todas as unidades de negócio
- ☐ Permitir a tomada de decisão baseada na informação de risco
- ☐ Condução da criação de valor pela empresa
- ☐ Gerir o custo total do custo
- ☐ Gerir voluntariamente os lucros e outras medidas chaves financeiras
- ☐ Comunicar uma visão portfólio dos riscos à administração sénior

☐ Outros

13.

Os objetivos do ERM são compreendidos e suportados inteiramente ou parcialmente por qual dos seguintes participantes da entidade?

- ☐ Conselho
- ☐ Administração sénior
- ☐ Administração média
- ☐ Funcionários no global

14.

Quais as principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM?

- ☐ Falta de benefícios tangíveis
- ☐ Falta de habilidades e capacidades para inserir o ERM no negócio
- ☐ Falta de auxílio da administração sénior
- ☐ Propriedade e responsabilidades poucos clara de implementação
- ☐ Falta de um plano claro de implementação
- ☐ Falha de comunicação clara para mudar o sucesso do negócio
- ☐ Falta de capital para investir na gestão de risco
- ☐ Falta de acesso a pessoal chave
- ☐ Outro

15.

Como classificaria os seguintes desafios de ERM?

Nenhum Desafio	Desafio Pequeno	Desafio Moderado	Desafio Significativo
----------------	-----------------	------------------	-----------------------

Dificuldade em medir e avaliar riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo e custos pedidos para implementar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de compreensão dos benefícios de integrar a administração de risco dentro da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de aptidões internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de suporte da administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade para provar o caso do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos altos/redundantes para gerir risco na empresa e nas unidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativas competitivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questões regulamentares ou legais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.

**Na sua opinião a gestão de risco ajuda na criação de uma organização mais robusta e vital de qual das nas seguintes áreas?**

☐ Criação/alargamento do valor da empresa na perspetiva dos acionistas

☐ Melhorar o corporate governance

☐ Auxiliar a mudança

17.

**A organização tem formalmente definido o significado do termo "risco" para os empregados usarem quando forem identificados e avaliados os riscos chaves?**

☐ Inexistente

☐ Ineficaz

☐ É necessária alguma melhoria

☐ Eficaz

☐ É necessária uma melhoria significativa

☐ Altamente eficaz

18.

**Quais dos seguintes stakeholders está atualmente a exercer pressão na sua organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM?**

☐ Reguladores

☐ Administração executiva

☐ Investidores

☐ Diretores não executivos

☐ Empregados

☐ Outro

19.

**Quais dos seguintes melhor descreve o nível de compreensão da gestão de risco com o seu negócio?**

☐ A importância de gestão de risco é largamente compreendida dentro da organização

☐ Existe uma compreensão limitada mas estamos a fornecer formação a todos os empregados para melhorar

☐ Existe uma compreensão pequena da gestão de risco ao longo dos empregados que detêm a função primária da gestão de risco

20.

**Existe na empresa um manual de Gestão de Risco Empresarial?**

☐ Sim

☐ Em desenvolvimento

☐ Não, mas planeado

☐ Não, nem planeado

21.



**O Conselho desenvolve uma compreensão e desafio de forma adequada a estratégia da organização, incluindo as suas suposições subjacentes e os riscos inerentes?**

- ☐ Inexistente  
☐ Ineficaz  
☐ É necessária uma melhoria significativa  
☐ É necessária alguma melhoria  
☐ Eficaz  
☐ Altamente eficaz

22.

**Existe um controlo eficaz do meio ambiente para as mudanças que poderão afetar tanto a estratégia como os riscos associados?**

- ☐ Inexistente  
☐ Ineficaz  
☐ É necessária uma melhoria significativa  
☐ É necessária alguma melhoria  
☐ Eficaz  
☐ Altamente eficaz

23.

**O Conselho acompanha a cultura e a filosofia da empresa para garantir que é definido o tom apropriado para a gestão de risco?**

- ☐ Inexistente  
☐ Ineficaz  
☐ É necessária uma melhoria significativa  
☐ É necessária alguma melhoria  
☐ Eficaz  
☐ Altamente eficaz

24.

**Qual a dimensão da cultura organizacional projetada na abordagem de ERM da organização?**

- ☐ Nenhuma  
☐ Muito pouca  
☐ Parcial  
☐ Significativa  
☐ Total

25.

**Quais as técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial?**

- ☐ Avaliação e análise de risco
- ☐ Administração e simplificação da relação interna
- ☐ Informação e governance do risco
- ☐ Desenvolvimento estratégico e fixação de políticas de gestão de risco
- ☐ Envolvimento e comunicação do stakeholder
- ☐ Alinhamento com os outros processos
- ☐ Avaliações e decisões da mitigação do risco
- ☐ Quantificação e definição do apetite ao risco
- ☐ Análise de eventos inesperados
- ☐ Consciência do ERM e programas de formação
- ☐ Mudança e melhoria da gestão do programa
- ☐ Quantificação baseada em técnicas de seguradoras
- ☐ Avaliação do principal fornecedor do programa de ERM

26.

**Qual o número de funcionários dedicados à função de ERM?**

- ☐ Nenhum
- ☐ 1-2
- ☐ 3-5
- ☐ 5-10
- ☐ Mais que 10

27.

**A sua empresa forma os empregados pelo menos anualmente sobre as ferramentas e técnicas de gestão de risco?**

- ☐ Todos os empregados
- ☐ Só os especialistas que desempenham as funções específicas de gestão de risco

- ☐ Não sei  
☐ Não aplicado

28.

**Para os tipos de risco que a sua empresa irá tolerar, a empresa tem definido a exposição total ao risco que está disposta a aceitar, isto é, o apetite ao risco?**

- ☐ Sim  
☐ Parcialmente  
☐ Não  
☐ Não aplicado

29.

**O Conselho de Direção rotineiramente expressa o apetite ao risco em termos quantitativos e qualitativos?**

- ☐ Inexistente  
☐ Ineficaz  
☐ É necessária uma melhoria significativa  
☐ É necessária alguma melhoria  
☐ Eficaz  
☐ Altamente eficaz

30.

**Qual o sucesso do programa de ERM na ajuda para alcançar os objetivos empresariais?**

- ☐ Não aplicado  
☐ Insucesso  
☐ Sucesso isolado  
☐ Sucesso moderado  
☐ Muito sucesso

31.

**Quais os métodos usados para avaliar o apetite/tolerância ao risco?**

- ☐ Nenhum processo formalizado na avaliação do apetite (ou tolerância) ao risco
- ☐ Utiliza-se o apetite ao risco formal quantificado acordado pela divisão/função/nível de processo/nível de empresa
- ☐ Baseado nas expectativas dos acionistas (relacionadas com as estimativas de lucros)
- ☐ Usando referências industriais (financeiras e operacionais)
- ☐ Baseado no "instinto" empresarial

32.

**A Administração e o Conselho acompanham regularmente um conjunto robusto de indicadores chaves de risco de rastreamento de risco emergentes?**

- ☐ De modo nenhum
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Significativamente
- ☐ Totalmente

33.

**A organização avalia periodicamente a probabilidade do impacto dos eventos que ocorrem?**

- ☐ Inexistente
- ☐ Ineficaz
- ☐ É necessária uma melhoria significativa
- ☐ É necessária alguma melhoria
- ☐ Eficaz
- ☐ Altamente eficaz

34.

**Quais os métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco?**

- ☐ Avaliação qualitativa do risco
- ☐ Avaliação quantitativa do risco
- ☐ Risco ajustado ao Valor Atual Líquido (VAL)
- ☐ Opções reais

☐ Análise custo/benefício

☐ Valor de risco (VaR)

☐ Outro

35.

Quais os métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes?

☐ Acesso a dados/conhecimentos internos sobre riscos novos, emergentes e em desenvolvimento

☐ Acesso a informações externas

☐ Desenvolvimento de conhecimento com os gestores de grandes projetos/programas

☐ Comunicar com os stakeholders para desenvolver informação

☐ Acesso a informação dos fornecedores/clientes

☐ Conduzir uma análise funcional de "e se"

☐ Desenvolver conhecimento com externos enfrentando executivos e marketing/estratégicos

☐ Nenhum método para identificar riscos novos e emergentes

☐ Outro

36.

Em relação à avaliação de risco, pensa que a sua organização...

	Sim	Estamos a considerar	Não estamos a considerar
Conduz formal e sistematicamente uma identificação do risco em toda a empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Classifica a materialidade de riscos individuais na perspetiva do risco empresarial?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consolida a classificação de riscos separados usando uma medida comum?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorpora uma avaliação de risco formal dentro do processo de diligência da organização para fusão,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

aquisição ou maiores investimentos?	
Incorpora a dimensão de risco dentro do processo de planeamento estratégico?	<input type="radio"/>
Utiliza informação de risco na definição de retornos na capital alvo?	<input type="radio"/>
Analisa/estuda riscos em relação a processos de negócio chaves?	<input type="radio"/>
Analisa resultados de avaliação de riscos em ordem a criar avisos fáceis de medidas ou gatilhos para riscos certos?	<input type="radio"/>

37.

Qual critério é primeiro usado para avaliar os riscos hoje?

☐ Rapidez de começo      ☐ Risco inerente

☐ Probabilidade de ocorrência      ☐ Outro

☐ Risco residual

38.

Qual é a sua confiança no uso de probabilidade para prever a perda?

☐ Confiança muito baixa      ☐ Confiança muito alta

☐ Confiança baixa      ☐ Não usado

☐ Confiança média      ☐ Não sei

☐ Confiança alta

39.

Quais as ferramentas e metodologias para avaliar o risco?

- ☐ Autoavaliação
- ☐ Medidas económicas, como o valor do risco, lucros do risco, cash flow do risco, VAL/TIR, valor económico acrescido
- ☐ Análises de cenários
- ☐ Referências/perda de experiência industrial
- ☐ Indicadores chave de risco
- ☐ Análises probabilísticas
- ☐ Avaliação de partes externas
- ☐ Testes de stress
- ☐ Ferramentas de qualidade, como modo de falha ou analistas dos efeitos
- ☐ Simulação estocástica/Monte Carlo
- ☐ Nenhuma quantificação de risco usada
- ☐ Não sei
- ☐ Outra

40.

Em que medida acredita que uma estratégia de ERM pode ajudar a direccionar o seu negócio nas seguintes questões?

	Nenhuma ajuda		Grande ajuda	
Risco de crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco de reputação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco de liquidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco de regulamentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capital económico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Risco de tecnologia de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Continuidade de negócio/recuperação de desastres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco de solvabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41.

Qual a sua opinião sobre o trabalho do CRO?

☐ Muito sucesso  
☐ Sucesso moderado  
☐ Sucesso isolado

☐ Insucesso  
☐ Não aplicado

42.

O CRO reporta a quem?

☐ Conselho de Direção  
☐ CEO  
☐ CFO

☐ Comissão de gestão de risco  
☐ Outro

43.

A comissão de auditoria normalmente discute a exposição financeira a riscos maiores da empresa e define que a Administração tem de acompanhar e controlar tal exposição?

☐ Sim  
☐ Não

☐ Não sei  
☐ Não aplicado



44.

**Existe um controlo eficaz do processo de gestão de risco incluindo o acompanhamento do ambiente de mudanças que poderiam afetar a estratégia com os riscos associados?**

- ☐ Realizado como atividade robusta e madura, com o Conselho satisfeito com o processo de apoio
- ☐ Realizado como uma atividade rigorosa definida com um processo contínuo, no entanto, melhorias são necessárias
- ☐ Realizadas normalmente, no entanto, o processo de apoio é informal
- ☐ Realizado numa base como necessário, tal como decidido pelo Conselho de Direção
- ☐ Não realizado, mas em desenvolvimento
- ☐ Não realizado, sem planos para realizar

45.

**Existem discussões regulares sobre os riscos inerentes às estratégias de criação de valor da organização?**

- ☐ Inexistente
- ☐ Ineficaz
- ☐ É necessária uma melhoria significativa
- ☐ É necessária alguma melhoria
- ☐ Eficaz
- ☐ Altamente eficaz

46.

**Há um processo para informar habitualmente o Conselho de como os riscos mais importantes da empresa estão a ser geridos?**

- ☐ Inexistente
- ☐ Ineficaz
- ☐ É necessária uma melhoria significativa
- ☐ É necessária alguma melhoria
- ☐ Eficaz
- ☐ Altamente eficaz

47.

Existe um processo robusto para informar o Conselho quando a organização excedeu o limite de risco definido?

☐Inexistente

☐Ineficaz

☐É necessária uma melhoria significativa

☐É necessária alguma melhoria

☐Eficaz

☐Altamente eficaz

48.

Em relação à comunicação externa do risco...

	Sim	Estamos a considerar	Não estamos a considerar
Divulgações separadas são desenvolvidas para gerir o risco no relatório anual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação de risco é fornecida no website da empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornece informação separada aos analistas do mercado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornece informação separada às agências de rating?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornece informação para grupos focados como principais clientes/fornecedores/comunidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra informação?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

49.

**Qual é o estado do seu processo de informação/comunicação do risco?**

- ☐ Processo implementado  
☐ Fase inicial de implementação  
☐ Plano/projeto está concluído  
☐ Em consideração  
☐ Nenhum plano de implementação

50.

**Como é o processo de supervisão do risco?**

- ☐ Inexistente  
☐ Ineficaz  
☐ É necessária uma melhoria significativa  
☐ É necessária alguma melhoria  
☐ Eficaz  
☐ Altamente eficaz

51.

**Quem detém a responsabilidade geral pela supervisão do risco?**

- ☐ Chefe Financeiro (CFO)  
☐ Vice-presidente/diretor da gestão de risco  
☐ Chefe do Risco (CRO)  
☐ Chefe Executivo (CEO)  
☐ Conselho de direção  
☐ Auditor interno  
☐ Comissão de auditoria  
☐ Não existe  
☐ Outro

52.

**Existe um processo seguido pela Administração para fornecer informações oportunas para informar o processo de supervisão de risco do Conselho?**

- ☐ Inexistente  
☐ Ineficaz  
☐ É necessária uma melhoria significativa  
☐ É necessária alguma melhoria  
☐ Eficaz  
☐ Altamente eficaz

53.

Quais dos seguintes podem por uma supervisão de risco melhor?

- ☐ Reguladores
- ☐ Stakeholders
- ☐ Agências de notação de crédito
- ☐ Bolsas de valores
- ☐ Outro
- ☐ Ninguém

54.

Qual o período de recebimento por parte do Conselho das seguintes informações sobre os riscos?

	Nenhum	Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	Superior a um ano	Anual	2 a 3 vezes por ano	Trimestralmente
Resumo periódico das metodologias da Administração usadas para avaliar, priorizar e medir os riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resumo dos principais riscos enfrentados pela empresa recebidos numa base geral e pelas suas unidades operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resumo dos riscos emergentes que exigem atenção do Conselho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resumo das lacunas significativas da capacidade de gestão de riscos chaves e das iniciativas para abordar essas lacunas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatórios de riscos, tais como tendências de indicadores chaves de riscos (KRI's)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resumo das alterações significativas nos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

pressupostos e riscos inerentes subjacentes à estratégia e aos seus efeitos no negócio	)	)	)	)	)	)
Resumo das exceções das políticas pela Administração ou limites dos riscos chaves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resumo dos riscos onde os limites específicos estabelecidos são ultrapassados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolução da análise dos cenários do impacto das mudanças nas principais variáveis externas que originam impacto na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55.

**O Conselho avalia periodicamente se o sistema de gestão de risco da organização (incluindo políticas, processos, pessoas e comunicação) tem recursos suficientes?**

☐ Realizado como uma atividade robusta e madura, com o Conselho satisfeito com o processo de apoio

☐ Realizado como uma atividade rigorosa definida com um processo contínuo, no entanto, melhorias são necessárias

☐ Realizado normalmente, no entanto, o processo de apoio é informal

☐ Realizado numa base como necessário, tal como decidido pelo Conselho de Direção

☐ Não realizado, mas em desenvolvimento

☐ Não realizado, sem planos para realizar

56.

**A Administração tem um processo para garantir que as deficiências são corrigidas de forma adequada e oportuna?**

☐ Inexistente

☐ É necessária alguma melhoria

- ☐ Ineficaz ☐ Eficaz
- ☐ É necessária uma melhoria significativa ☐ Altamente eficaz

57.

**Existe um processo de rotina para analisar o alinhamento da estratégia, das respostas aos riscos e do controlo interno?**

- ☐ Inexistente ☐ É necessária alguma melhoria
- ☐ Ineficaz ☐ Eficaz
- ☐ É necessária uma melhoria significativa ☐ Altamente eficaz

58.

**Qual é a frequência da atualização da avaliação da gestão de risco?**

- ☐ Mensal ☐ Anual
- ☐ Quadrimestral ☐ Informal
- ☐ Semestral

59.

**Existe o cargo de auditor interno na empresa?\***

- ☐ Sim ☐ Não

60.

**Quem detém essa responsabilidade tem formação na área?**

☐ Sim  
☐ Não

☐ Não sei  
☐ Não aplicado

61.

**O auditor interno contribui para um melhor desempenho do programa de gestão de risco empresarial?**

☐ Inexistente  
☐ Ineficaz  
☐ É necessária uma melhoria significativa

☐ É necessária alguma melhoria  
☐ Eficaz  
☐ Altamente eficaz

62.

**A auditor interno reporta a quem dentro da organização?**

☐ Administração  
☐ Conselho de direção

☐ Comissão de auditoria  
☐ Outro

63.

**Quais os benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa?**

☐ Dar garantia sobre os processos de gestão de risco  
☐ Dar garantia de que os riscos sejam avaliados corretamente  
☐ Avaliar os processos de gestão de risco  
☐ Avaliar os relatórios dos riscos chaves  
☐ Revisão da gestão dos riscos chaves  
☐ Facilitar a identificação e avaliação de riscos  
☐ Educar a gestão an resposta aos riscos  
☐ Coordenar as atividades de ERM  
☐ Consolidar os relatórios sobre riscos

- ☐ Manter e desenvolver a estrutura de ERM
- ☐ Defender o estabelecimento de ERM
- ☐ Desenvolver uma estratégia de gestão de risco para a aprovação do Conselho de Direção
- ☐ Definir o apetite ao risco
- ☐ Imposição do processo de gestão de risco
- ☐ Garantia da administração sobre os riscos
- ☐ Tomar decisões sobre respostas aos riscos
- ☐ Prestação de contas de gestão de risco
- ☐ Implementação de respostas aos riscos em nome da Administração

64.

**O auditor externo auxilia para a prossecução do programa de gestão de risco empresarial e do seu sucesso?**

- ☐ Inexistente
- ☐ Ineficaz
- ☐ É necessária uma melhoria significativa
- ☐ É necessária alguma melhoria
- ☐ Eficaz
- ☐ Altamente eficaz

65.

**O auditor externo comunica com o auditor interno a fim de saber o estado do programa de gestão de risco?**

- ☐ Inexistente
- ☐ Ineficaz
- ☐ É necessária uma melhoria significativa
- ☐ É necessária alguma melhoria
- ☐ Eficaz
- ☐ Altamente eficaz

66.

**O auditor externo utiliza o trabalho elaborado pelo auditor interno para avaliar a performance da empresa?**



☐ Inexistente  
☐ Ineficaz

☐ É necessária uma melhoria significativa

☐ É necessária alguma melhoria

☐ Eficaz

☐ Altamente eficaz

Submeter

---

[www.thesistools.com](http://www.thesistools.com)

Agradeço a sua disponibilidade pelo preenchimento do inquérito

---

[www.thesistools.com](http://www.thesistools.com)

### Anexo 3 – Análise do inquérito sobre a Auditoria e a Gestão do Risco Empresarial em Portugal

Statistics

Volume de negócio				Volume de negócio	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inferior a 1M€	2	5,6	5,7	5,7
	Entre 1M€ e 2M€	1	2,8	2,9	8,6
	Entre 2M€ e 5M€	2	5,6	5,7	14,3
	Superior a 5M€	30	83,3	85,7	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Missing	0	1	2,8		
Total		36	100,0		

Volume de negócio		Statistics	
N	Valid	35	
	Missing	1	
Mean		3,71	
Std. Error of Mean		,133	
Median		4,00	
Mode		4	
Std. Deviation		,789	
Variance		,622	
Skewness		-2,866	
Std. Error of Skewness		,398	
Kurtosis		7,417	
Std. Error of Kurtosis		,778	
Range		3	
Minimum		1	
Maximum		4	
Sum		130	
Percentiles	25	4,00	
	50	4,00	
	75	4,00	

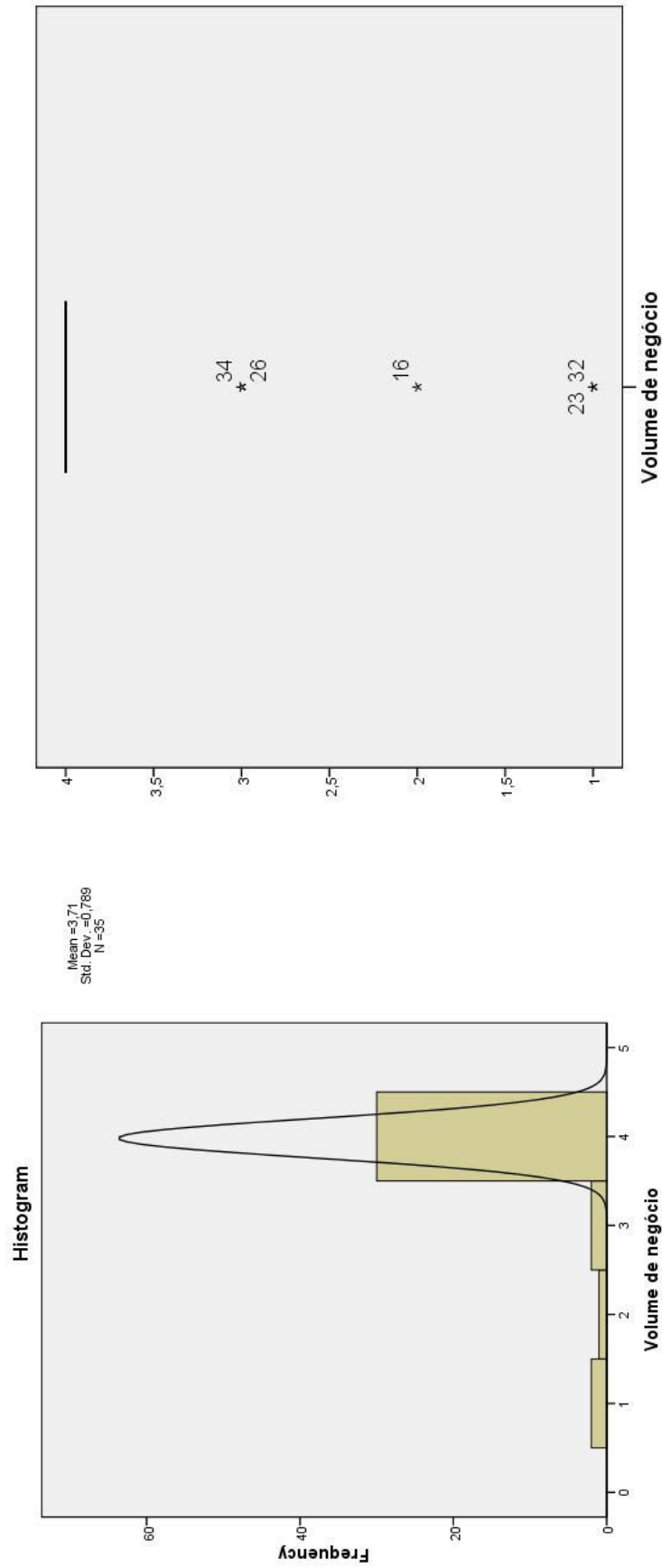


Figura 10 - Volume de negócio

No que diz respeito ao volume de negócio da empresa entrevista, houve uma não resposta. Dos que responderam, 85,7% possuem um volume de negócio superior a 5 milhões de euros. A média dos inquéritos é 3,71, com um erro amostral de 0,133, mediana e moda de 4 e desvio padrão de 0.789. Esta variável é enviesada à direita e leptocúrtica. O 1º, 2º e 3º quartis são 4, o que origina 3 *outliers* para as restantes opções selecionadas pelos investigados.

Statistics

Setor de atividade económica					Setor de atividade económica	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	N	Valid
Valid						
Indústria	7	19,4	20,0	20,0		35
Saúde	2	5,6	5,7	25,7		1
Prestador de Serviços	4	11,1	11,4	37,1		8,34
Energia	1	2,8	2,9	40,0		,839
Serviços de Telecomunicação	1	2,8	2,9	42,9		10,00
Tecnologia de Informação	2	5,6	5,7	48,6		13
Pública	4	11,1	11,4	60,0		4,964
Sem fins lucrativos	1	2,8	2,9	62,9		24,644
Comércio	1	2,8	2,9	65,7		-290
Construção	8	22,2	22,9	88,6		,398
Distribuição	1	2,8	2,9	91,4		-1,404
Outro	3	8,3	8,6	100,0		,778
Total	35	97,2	100,0			14
Missing	1	2,8				1
Total	36	100,0				15
					Sum	292
					Percentiles	25
						50
						75
						4,00
						10,00
						13,00

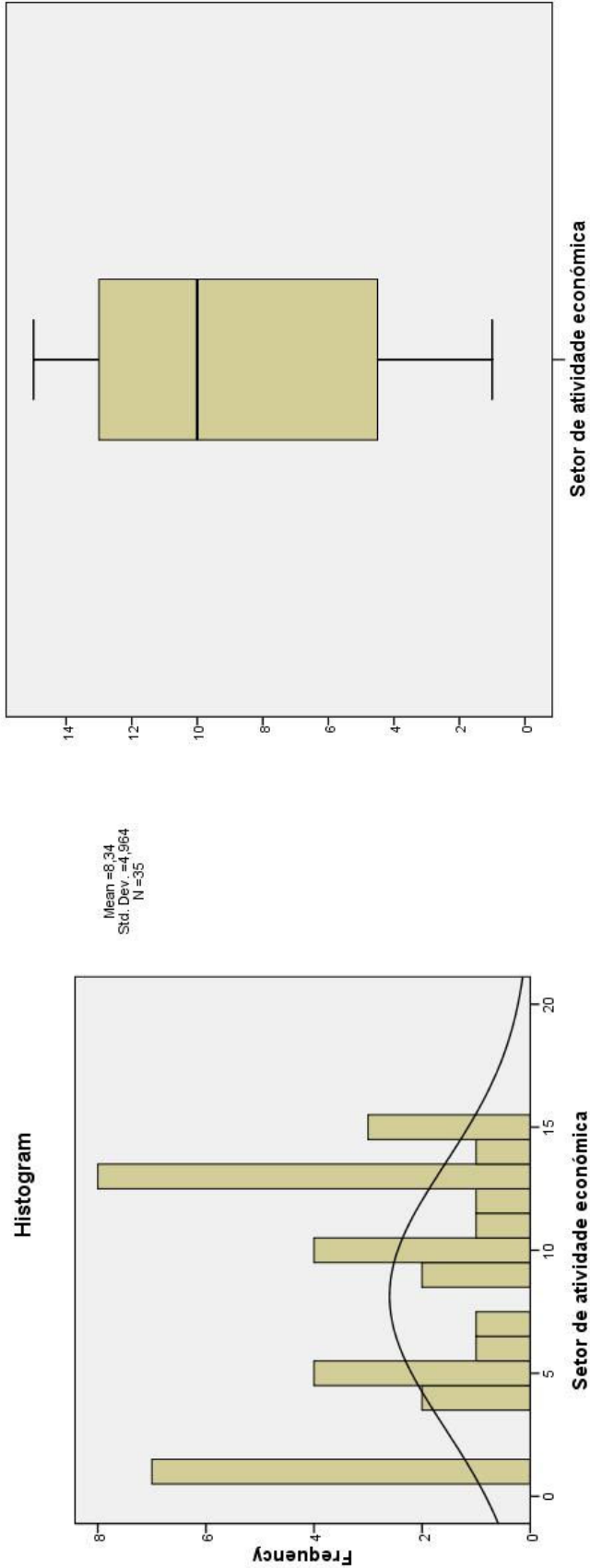


Figura 11 - Setor de atividade económica

Dos inquiridos que responderam 22,9% pertencem ao setor de atividade económica da construção, 20% da indústria e 11,4% de prestação de serviços e área pública, tendo ocorrido um *missing*. A média ronda os 8,34, com um erro padrão de 0,839, mediana de 10, moda de 13 e desvio padrão de 4,964. A distribuição é simétrica e platicúrtica. No *boxplot* visiona-se a distribuição desta variável.

Statistics

Sede da organização				Sede da organização	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Valid	Missing
Valid					
Minho	2	5,6	5,7		35
Douro Litoral	5	13,9	14,3		1
Beira Alta	1	2,8	2,9		6,34
Beira Litoral	1	2,8	2,9		,426
Beira Baixa	1	2,8	2,9		7,00
Estremadura	19	52,8	54,3		7
Ribatejo	4	11,1	11,4		2,520
Açores	1	2,8	2,9		6,350
Madeira	1	2,8	2,9		-,015
Total	35	97,2	100,0		,398
Missing	1	2,8			1,337
Total	36	100,0			,778

N	35
Mean	6,34
Std. Error of Mean	,426
Median	7,00
Mode	7
Std. Deviation	2,520
Variance	6,350
Skewness	-,015
Std. Error of Skewness	,398
Kurtosis	1,337
Std. Error of Kurtosis	,778
Range	12
Minimum	1
Maximum	13
Sum	222
Percentiles	25
	50
	75
	7,00

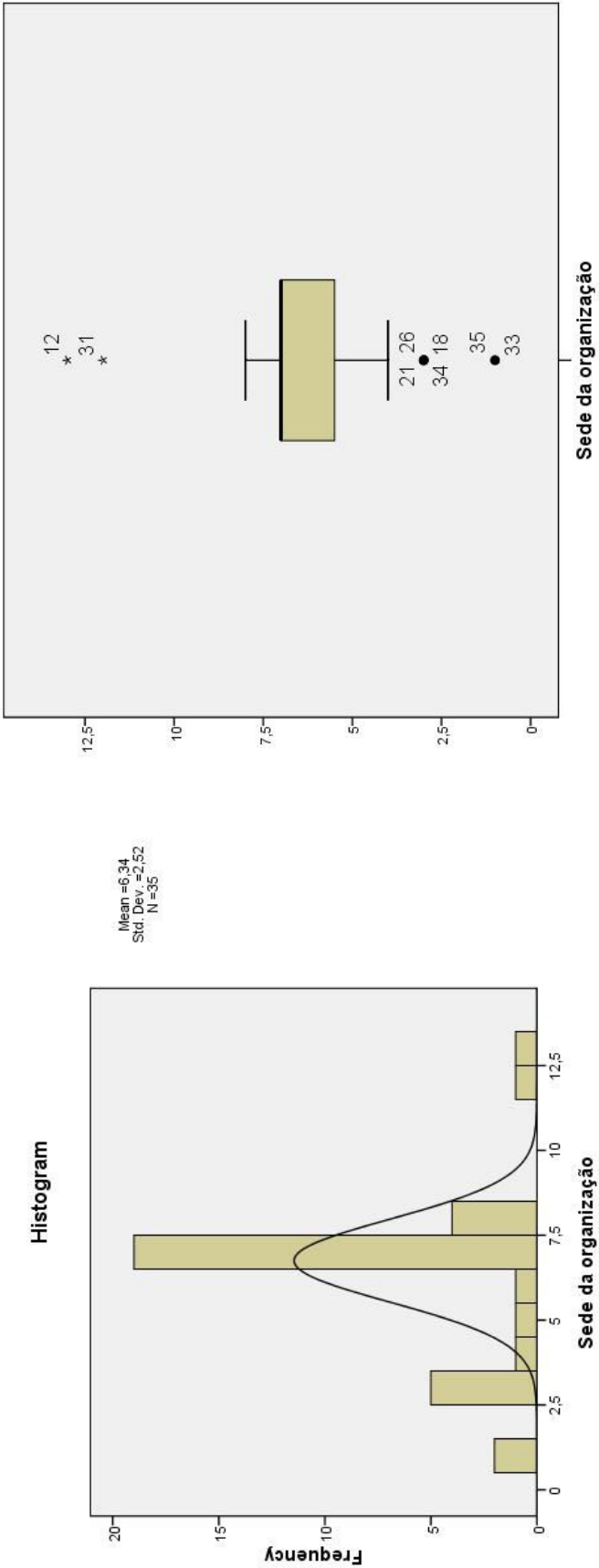


Figura 12 - Sede da organização

Relativamente à sede da organização, 54,3% dos entrevistados pertencem à Estremadura, 14,3% ao Douro Litoral e 11,4% ao Ribatejo. Ocorreu também uma ausência de resposta. A média situa-se nos 6,34, o erro amostral nos 0,426, mediana e moda em 7 e desvio padrão no 2,52. É simétrica e mesocúrtica. O 2º e 3º quartis coincidem e apresenta 4 *outliers* para as opções Minho, Douro Litoral, Açores e Madeira.

Case Summary

	Cases				
	Valid		Missing		Total
	N	Percent	N	Percent	N
\$cargos_total <sup>a</sup>	31	86,1%	5	13,9%	36
					Percent
					100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$cargos\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Cargo que ocupa na organização <sup>a</sup>	Ocupa o cargo de Presidente na organização	1	3,0%	3,2%
	Ocupa o cargo de Diretor do Conselho de Direção na organização	1	3,0%	3,2%
	Ocupa o cargo de CRO na organização	1	3,0%	3,2%
	Ocupa o cargo de CEO na organização	3	9,1%	9,7%
	Ocupa o cargo de Comissão de gestão do risco na organização	1	3,0%	3,2%
	Ocupa o cargo de Auditor interno na organização	7	21,2%	22,6%
Total	Ocupa Outro cargo na organização	19	57,6%	61,3%
		33	100,0%	106,5%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Figura 13 - Cargo que ocupa na organização

A questão do cargo que ocupa na organização era de escolha múltipla, dos entrevistados 31 responderam e desses obteve-se 33 contestações. Assim, pode-se concluir, que dos inquiridos, 57,6% ocupam outro cargo além dos mencionados, nomeadamente presidente,



membro do conselho de administração, CRO, CEO, Responsável pela Função de Risco ou Auditor interno. Dos que relataram que ocupavam Outro cargo, referiram, maioritariamente, Diretor Financeiro e Diretor de Auditoria Interna. É importante também referir que 21,1% são auditores internos.

Statistics

Existência de um processo estruturado para acompanhar e relatar os principais riscos			
	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	22	61,1	62,9
Sim			
Não	13	36,1	37,1
Total	35	97,2	100,0
Missing	1	2,8	
0			
Total	36	100,0	

Existência de um processo estruturado para acompanhar e relatar os principais riscos			
N	Valid	Missing	
Mean			1,37
Std. Error of Mean			,083
Median			1,00
Mode			1
Std. Deviation			,490
Variance			,240
Skewness			,556
Std. Error of Skewness			,398
Kurtosis			-1,797
Std. Error of Kurtosis			,778
Range			1
Minimum			1
Maximum			2
Sum			48
Percentiles	25		1,00
	50		1,00
	75		2,00

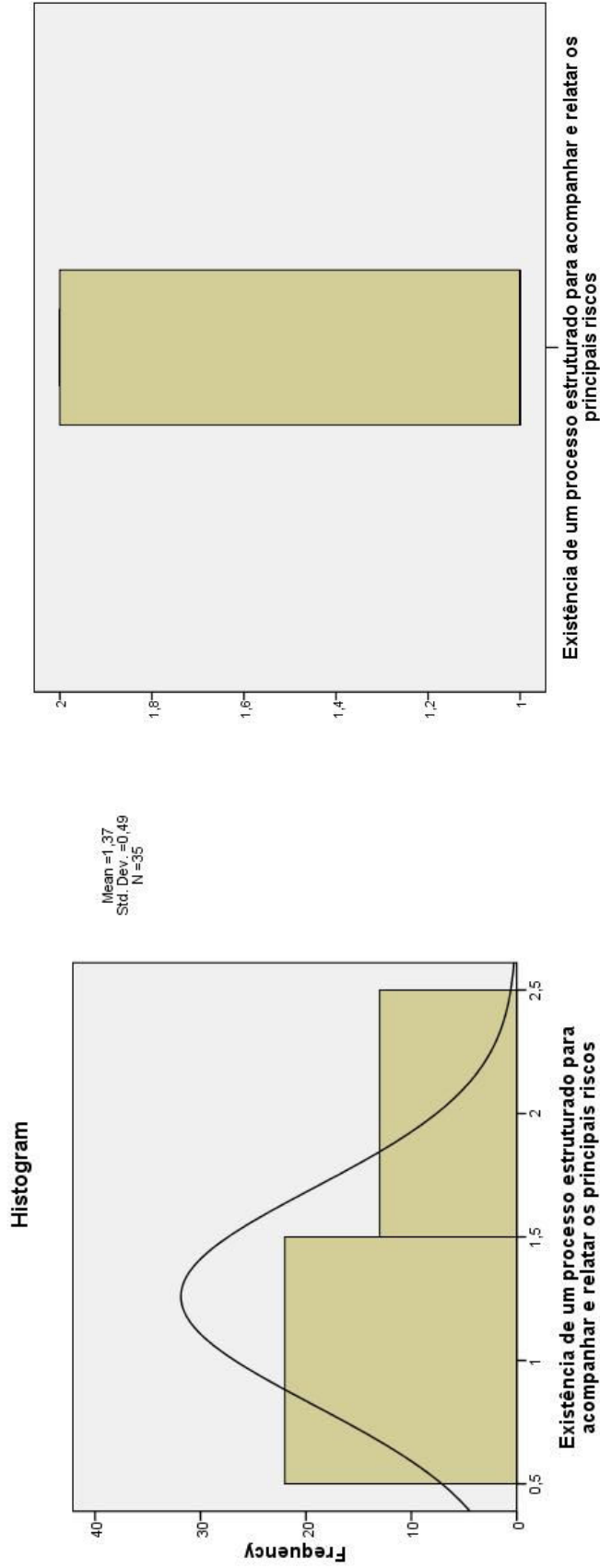


Figura 14 - Existência de um processo estruturado para acompanhar e relatar os principais riscos

Dos entrevistados 62,9% responderam que na sua organização existia um processo estruturado para acompanhar e relatar os principais riscos contra 37,1% de inexistência, o que indica que em Portugal a gestão do risco ainda não é uma prática muito desenvolvida e ainda não se entendeu a sua importância, este facto também é justificado pelo tamanho das empresas existentes no nosso país, pequenas e médias empresas. Também é importante ter em atenção que dado a pequena dimensão da amostra, o nível de erro é grande, uma vez que esta poderá não ser representativa da real situação da nação. A média é de 1,37, com um erro padrão de 0,083, mediana e moda de 1 e desvio padrão de 0,49. É simétrica e platicúrtica. O 1º quartil coincide com a mediana.

Statistics

Familiarização com a abordagem da organização de gestão de risco empresarial				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Não estou em todo familiarizado	7	19,4	20,0	20,0
Um pouco não familiarizado	2	5,6	5,7	25,7
Entre não familiarizado e familiarizado	1	2,8	2,9	28,6
Um pouco familiarizado	12	33,3	34,3	62,9
Muito familiarizado	13	36,1	37,1	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Missing	0			
Total	36	100,0		

Familiarização com a abordagem da organização de gestão de risco empresarial		
N	Valid	35
Mean	Missing	1
Std. Error of Mean		3,63
Median		,260
Mode		4,00
Std. Deviation		5
Variance		1,536
Skewness		2,358
Std. Error of Skewness		-,878
Kurtosis		,398
Std. Error of Kurtosis		-,793
Range		,778
Minimum		4
Maximum		1
Sum		5
Percentiles	25	127
	50	2,00
	75	4,00
		5,00

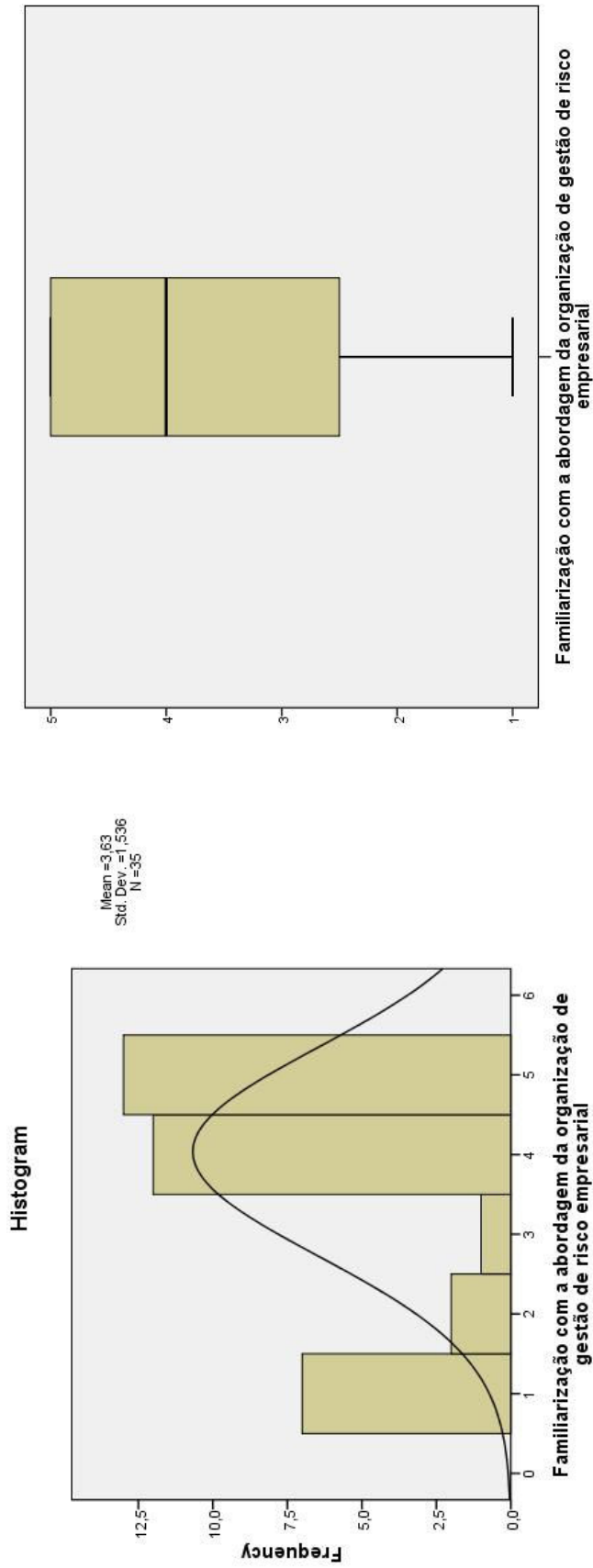


Figura 15 - Familiarização com a abordagem da organização de gestão do risco empresarial

Entre as pessoas que responderam ao inquérito, 20% não estão familiarizados com a abordagem de gestão do risco empresarial da organização, 34,3% um pouco familiarizado e 37,1% muito familiarizados. Existe um dos entrevistados que não respondeu a questão. A percentagem de opção “Não estou em todo familiarizado” é elevado, o que poderá deteriorar as respostas aos temas que se seguem. A média situa-se nos 3,63, o erro amostral nos 0,26, mediana nos 4, moda nos 5 e desvio padrão nos 1,536. A distribuição é assimétrica negativa e mesocúrtica. O *boxplot* apresenta-se na figura.

Statistics

Nível de maturidade do processo de ERM da organização

N	Valid	33
	Missing	3
Mean		2,48
Std. Error of Mean		,180
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		1,034
Variance		1,070
Skewness		-,227
Std. Error of Skewness		,409
Kurtosis		-1,112
Std. Error of Kurtosis		,798
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		82
Percentiles	25	1,50
	50	3,00
	75	3,00

Nível de maturidade do processo de ERM da organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Muito baixo	8	22,2	24,2	24,2
Baixo	6	16,7	18,2	42,4
Médio	14	38,9	42,4	84,8
Alto	5	13,9	15,2	100,0
Total	33	91,7	100,0	
Missing				
0	3	8,3		
Total	36	100,0		

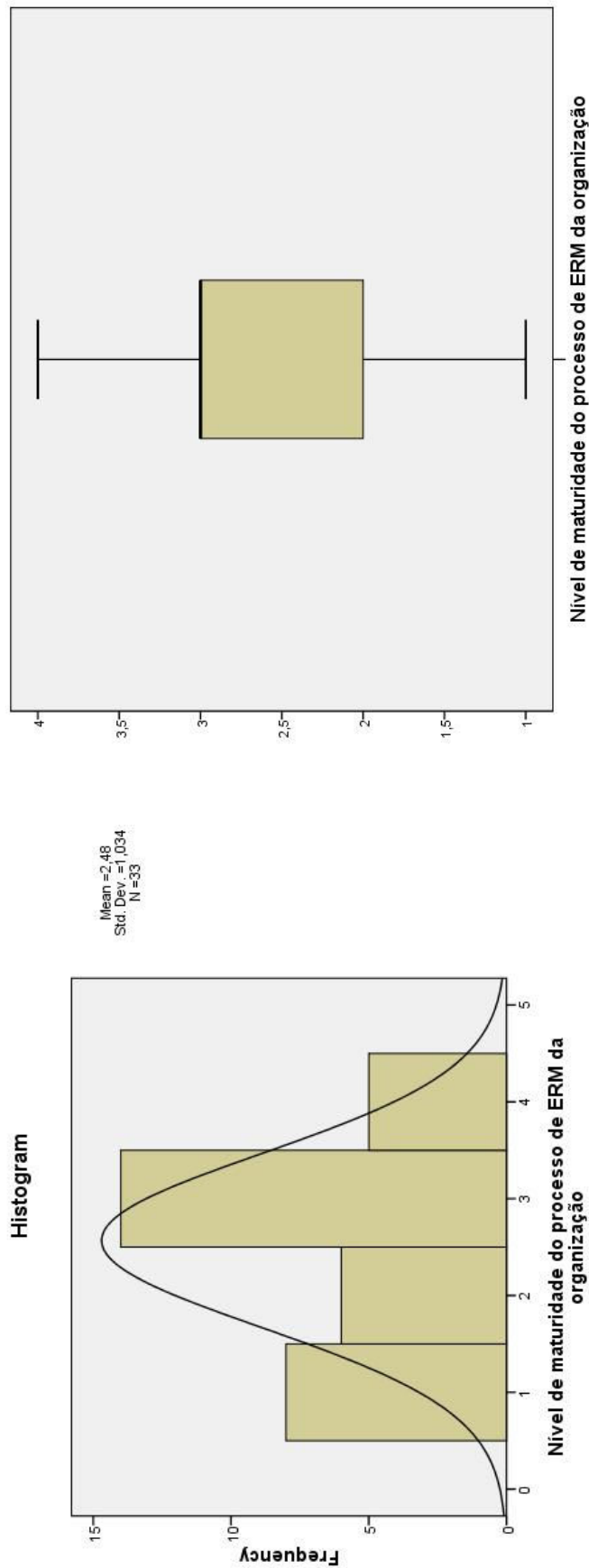


Figura 16- Nível de maturidade do processo de ERM da organização

Quanto ao nível de maturidade do processo de ERM da organização 42,4% dos inquiridos referem que é médio, 24,2% muito baixo, 18,2% baixo e 15,2% alto. Ocorreu 3 não respostas. É de concluir que o processo de ERM ainda não está muito desenvolvido no nosso país, uma vez que 84,8% dos entrevistados relatam que este processo é no máximo médio. Esta variável apresenta uma média de 2,48, erro padrão de 0,18, mediana e moda de 3 e desvio padrão de 1,034. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem em valor.

Statistics

Estado atual de implementação de ERM					Estado atual de implementação de ERM	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	N	Valid
Valid	11	30,6	33,3	33,3	33	Valid
Processo sistemático, robusto e repetitivo, com informações regulares de exposições ao alto risco fornecidas ao conselho					3	Missing
Na sua maioria informal e não estruturado, com relatórios informais de exposições ao alto risco fornecidas ao conselho	10	27,8	30,3	63,6	2,24	
Tomada de riscos principalmente através de silos individuais de risco, com relatórios mínimos de exposições ao alto risco fornecidas ao conselho	5	13,9	15,2	78,8	,200	
Não existe um processo estruturado para identificar e comunicar os altos riscos incorridos pelo conselho	7	19,4	21,2	100,0	2,00	
Total	33	91,7	100,0		1	
Missing	0				1,146	
Total	36	100,0			1,314	
					,418	
					,409	
					-1,237	
					,798	
					3	
					1	
					4	
					74	
					1,00	
					2,00	
					3,00	

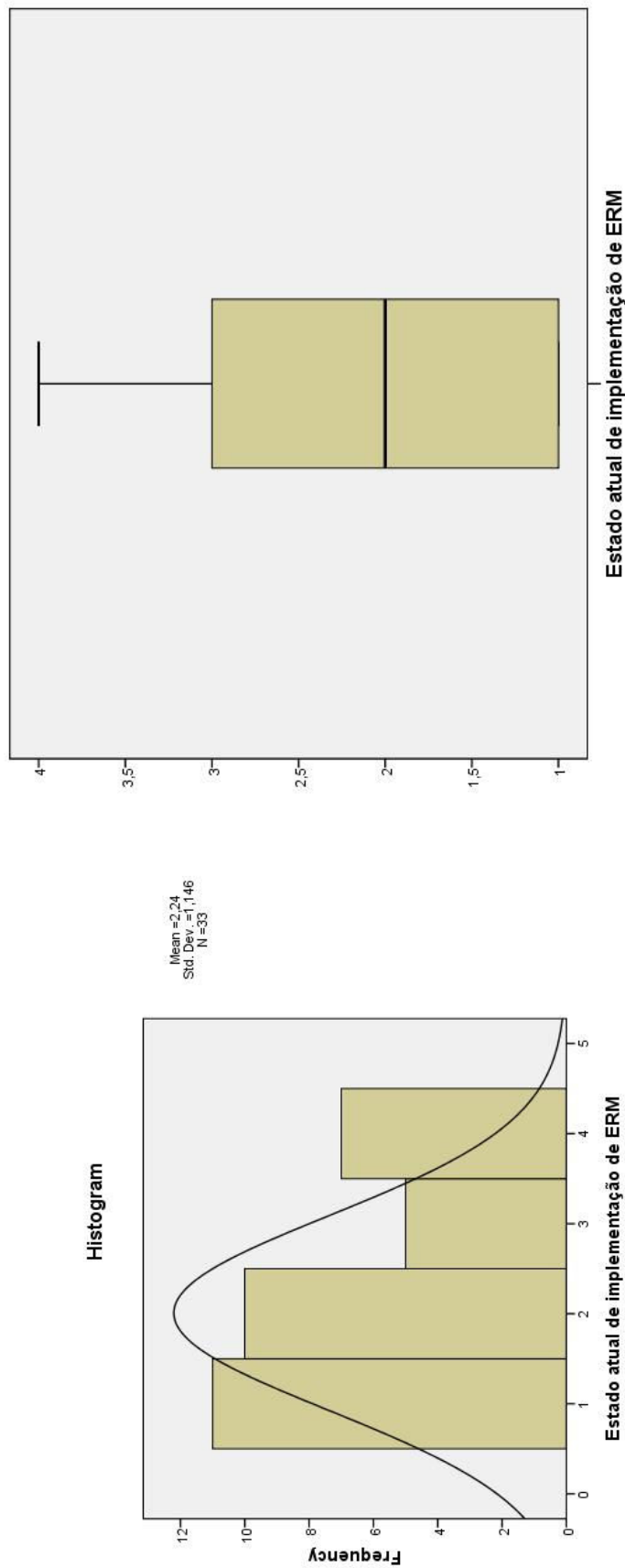


Figura 17 - Estado atual de implementação de ERM

Em relação ao estado atual de implementação de ERM, 33,3% dos inquiridos relatam que o processo é sistemático, robusto e repetitivo, com informações regulares de exposições ao alto risco fornecidas ao conselho de administração; 30,3% que é na sua maioria informal e não estruturado, com relatórios informais de exposições ao alto risco fornecidas ao conselho de administração; 21,2% que não existe um processo estruturado para identificar e comunicar os altos riscos incorridos pelo conselho de administração; e 15,2% que a tomada de riscos principalmente ocorre através de silos individuais de risco, com relatórios mínimos de exposições ao alto risco fornecidas ao conselho de administração. Substistem 3 *missing*. Ou seja, 78,8% dos entrevistados afirmam que existe um processo de implementação da gestão do risco empresarial,



percentagem um pouco superior à referida quanto à existência de um processo estruturado para acompanhar e relatar os principais riscos analisada anteriormente. A média é de 2,24, erro amostral de 0,2, mediana de 2, moda de 1 e desvio padrão de 1,146. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O quartil detém o valor de 1, o 2º 2 e o 3º 3.

**Case Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$motivos_total <sup>a</sup>	28	77,8%	8	22,2%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**\$motivos\_total Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Principais motivos implementação ERM <sup>a</sup>	Principais motivos da implementação de ERM: Corporate governance/transparência	16	24,2%	57,1%
	Principais motivos da implementação de ERM: Pressão regulamentar	4	6,1%	14,3%
	Principais motivos da implementação de ERM: Requisitos de agências de rating/instituições financeiras	1	1,5%	3,6%
	Principais motivos da implementação de ERM: Melhores práticas de negócio	16	24,2%	57,1%
	Principais motivos da implementação de ERM: Pressão dos stakeholders externos	3	4,5%	10,7%
	Principais motivos da implementação de ERM: Impluso do CEO	6	9,1%	21,4%
	Principais motivos da implementação de ERM: Melhorar o desempenho e a tomada de decisão	16	24,2%	57,1%
	Principais motivos da implementação de ERM: Vantagens competitivas	3	4,5%	10,7%
	Principais motivos da implementação de ERM: Outro	1	1,5%	3,6%
	Total	66	100,0%	235,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Figura 18 - Principais motivos da implementação de ERM**

Para as 36 respostas dos inquéritos, 28 responderam quais eram os principais motivos de implementação de ERM e 8 abstiveram-se. Entre os 28 que responderam, obteve-se 66 esclarecimentos com as seguintes frequências: 24,2% comunicaram que eram o *corporate governance*/transparência, as melhores práticas de negócio ou melhorar o desempenho e a tomada de decisão, as restantes frequências são menores.

Statistics

Estrutura usada de orientação de ERM				Estrutura usada de orientação de ERM	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estrutura de ERM do COSO	9	25,0	25,7	25,7
	Nenhuma estrutura	7	19,4	20,0	45,7
	Outra estrutura	5	13,9	14,3	60,0
	Não aplicado	7	19,4	20,0	80,0
	Não sei	7	19,4	20,0	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Missing	0	1	2,8		
Total		36	100,0		

Statistics		Estrutura usada de orientação de ERM	
N	Valid Missing	35 1	35
Mean		5,11	1
Std. Error of Mean		,449	5,11
Median		6,00	,449
Mode		1	6,00
Std. Deviation		2,654	1
Variance		7,045	2,654
Skewness		-,681	7,045
Std. Error of Skewness		,398	-,681
Kurtosis		-,053	,398
Std. Error of Kurtosis		,778	-,053
Range		7	,778
Minimum		1	7
Maximum		8	1
Sum		179	8
Percentiles	25 50 75	1,00 6,00 7,00	179

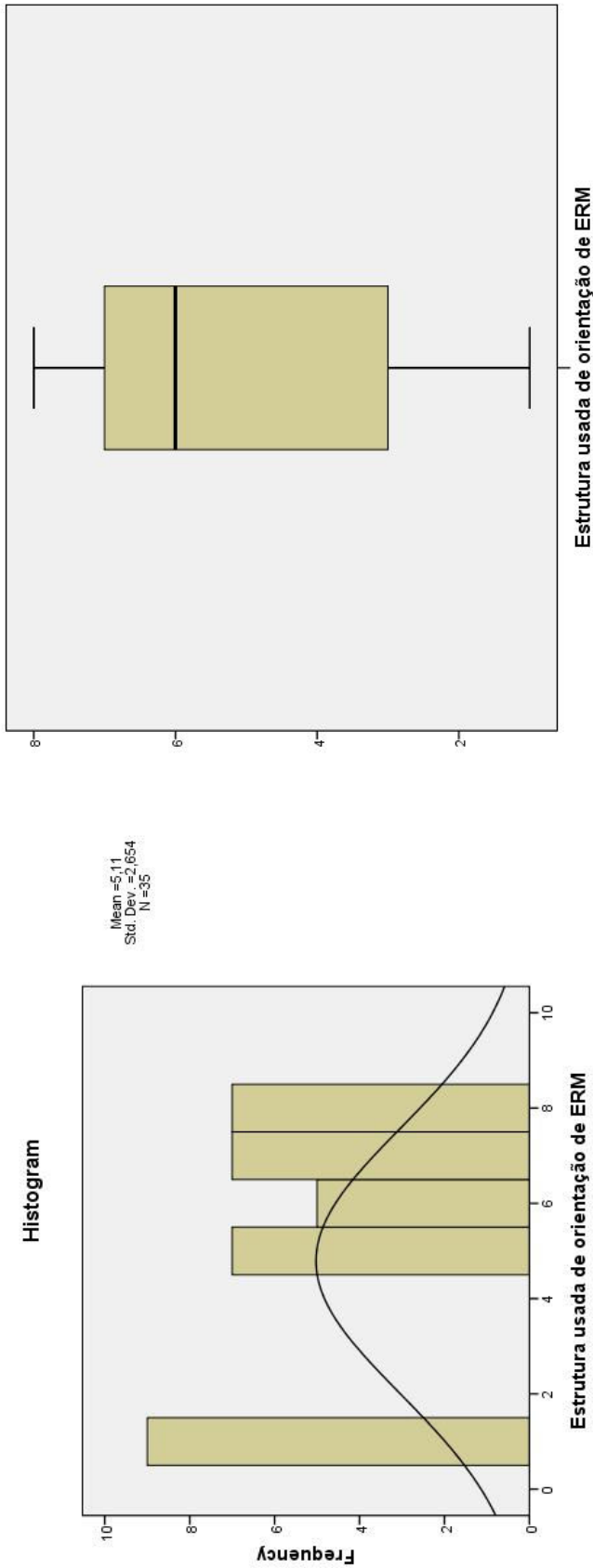


Figura 19 - Estrutura usada de orientação de ERM

A estrutura usada de orientação de ERM, segundo 25% dos inquiridos é o COSO e 20% relatam que não utilizam nenhuma estrutura, que não é aplicado ou não sabem. Dos 14,3% que informaram que usavam outra estrutura além do COSO, do ISSO, do Turnbull Guidance e do Joint Australia New Zealand, a maioria referiu que empregavam um modelo interno. A média é 5,11, erro padrão 0,449, mediana 6, moda 1 e desvio padrão 2,654. É assimétrica e mesocúrtica.

## Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$benefícios_total <sup>a</sup>	29	80,6%	7	19,4%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## \$benefícios\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Benefícios processo e atividades ERM <sup>a</sup>	Benefícios do processo e atividades de ERM: Melhor controlo da incerteza	21	20,0%	72,4%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Melhor conformidade para alcançar os objetivos estratégicos e operacionais da organização	18	17,1%	62,1%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Proteção contra as perdas e prejuízos de reputação	10	9,5%	34,5%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Melhorar a eficácia dos processos	15	14,3%	51,7%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Diminuição da volatilidade dos lucros	3	2,9%	10,3%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Contribuição para melhorar o valor da empresa na perspetiva dos acionistas	1	1,0%	3,4%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Identificação de novas oportunidades de negócio	3	2,9%	10,3%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Comentários favoráveis dos reguladores, através do cumprimento de normas e requerimentos legais	4	3,8%	13,8%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Melhoria dos processos por trazer novos produtos para o mercado	1	1,0%	3,4%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Diminuição do custo de capital	2	1,9%	6,9%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Melhorar a seleção dos clientes de acordo com o perfil de risco	5	4,8%	17,2%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Evitar e/ou mitigar o risco	17	16,2%	58,6%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Eliminação de silos, por exemplo, visão inteira de portfólio de riscos, aumento da coordenação	4	3,8%	13,8%
	Benefícios do processo e atividades de ERM: Outro	1	1,0%	3,4%
Total		105	100,0%	362,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## Figura 20 - Benefícios do processo e atividades de ERM

No que se refere aos benefícios do processo e atividades de ERM ocorreram 29 respostas, esses selecionaram 105 opções. Os benefícios mais listados foram o melhor controlo da incerteza (20%), melhor conformidade para alcançar os objetivos estratégicos e operacionais da organização (17,1%), evitar e/ou mitigar o risco (16,2%) e melhorar a eficácia dos processos (14,3%).

## Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$objetivos_total <sup>a</sup>	28	77,8%	8	22,2%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## \$objetivos\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Principais objetivos ERM <sup>a</sup>	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Identificação, mensuração, avaliação e comunicação de riscos em toda a empresa	16	12,3%	57,1%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Criação de uma estrutura de governança de risco para facilitar a comunicação a questões, princípios e valores de risco	9	6,9%	32,1%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Alinhar riscos com objetivos/estratégias empresariais	17	13,1%	60,7%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Aumentar a transparência, comunicação e coordenação com a gestão de risco e cumprimento	15	11,5%	53,6%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Aumentar a prevenção para mitigar o risco	16	12,3%	57,1%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Integrar a gestão de risco dentro de outras práticas corporativas como o planeamento estratégico, alocação de capital, fusões e aquisições,	8	6,2%	28,6%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Proteger o valor dos acionistas	13	10,0%	46,4%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Garantir políticas consistentes e procedimentos dentro de todas as unidades de negócio, minimizar a probabilidade ou impacto de eventos cata	10	7,7%	35,7%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Identificar inter-relações de risco ou oportunidades de diversificação dentro de todas as unidades de negócio	3	2,3%	10,7%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Permitir a tomada de decisão baseada na informação de risco	15	11,5%	53,6%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Condução da criação de valor pela empresa	5	3,8%	17,9%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Comunicar uma visão portfólio dos riscos à administração sénior	2	1,5%	7,1%
	Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial: Outros	1	,8%	3,6%
Total		130	100,0%	464,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Figura 21 - Principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial**

Vinte e oito dos entrevistados responderam à pergunta de quais os principais objetivos de ERM para identificar, medir, avaliar e informar o risco e criar uma estrutura empresarial, tendo originado 130 soluções. Os objetivos mais representativos foram: alinhar riscos com objetivos/estratégias empresariais (1-3,1%); identificação, mensuração, avaliação e comunicação de riscos em toda a empresa ou aumentar a prevenção para mitigar o risco (12,3%); aumentar a transparência, comunicação e coordenação com a gestão do risco e cumprimento ou permitir a tomada de decisão baseada na informação de risco (11,5%) e proteger o valor dos acionistas (10%).

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$participantes_total <sup>a</sup>	25	69,4%	11	30,6%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$participantes\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Participantes compreendem objetivos ERM <sup>a</sup>	Participantes da entidade quem compreendem e suportam inteiramente ou parcialmente os objetivos do ERM: Conselho	14	36,8%	56,0%
	Participantes da entidade quem compreendem e suportam inteiramente ou parcialmente os objetivos do ERM: Administração sénior	13	34,2%	52,0%
	Participantes da entidade quem compreendem e suportam inteiramente ou parcialmente os objetivos do ERM: Administração média	9	23,7%	36,0%
	Participantes da entidade quem compreendem e suportam inteiramente ou parcialmente os objetivos do ERM: Funcionários no global	2	5,3%	8,0%
Total		38	100,0%	152,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Figura 22 - Participantes da entidade que compreendem e suportam inteiramente ou parcialmente os objetivos**

Em relação aos participantes da entidade que compreendem e suportam inteiramente ou parcialmente os objetivos do ERM houve 25 inqueridos que responderam com 38 opções, 71% desses relataram que era o Conselho de Administração, 23,7% a Administração média e 5,3% os Funcionários no global.

#### Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$barreiras_total <sup>a</sup>	28	77,8%	8	22,2%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

#### \$barreiras\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Principais barreiras implementação ERM <sup>a</sup>	Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM: Falta de benefícios tangíveis	14	29,2%	50,0%
	Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM: Falta de habilidades e capacidades para inserir o ERM no negócio	6	12,5%	21,4%
	Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM: Falta de auxílio da administração sênior	4	8,3%	14,3%
	Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM: Propriedade e responsabilidades poucos clara de implementação	4	8,3%	14,3%
	Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM: Falta de um plano claro de implementação	10	20,8%	35,7%
	Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM: Falha de comunicação clara para mudar o sucesso do negócio	1	2,1%	3,6%
	Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM: Falta de capital para investir na gestão de risco	5	10,4%	17,9%
	Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM: Falta de acesso a pessoal chave	2	4,2%	7,1%
	Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM: Outro	2	4,2%	7,1%
	Total	48	100,0%	171,4%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Figura 23 - Principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM**

No que se refere às principais barreiras encontradas na implementação do programa de ERM 28 dos inquiridos responderam, obtendo-se 48 soluções, onde se pode concluir que 29,2% relatam como principal barreira a falta de benefícios tangíveis, 20,8% a falta de um plano claro de implementação, 12,5% a falta de habilidades e capacidades para inserir o ERM no negócio e 10,4% a falta de capital para investir na gestão de risco.

Statistics

Dificuldade em medir e avaliar riscos					Dificuldade em medir e avaliar riscos	
					Valid	Missing
					N	
					Mean	8
					Std. Error of Mean	3,14
					Median	,152
					Mode	3,00
					Std. Deviation	3
					Variance	,803
					Skewness	,646
					Std. Error of Skewness	-,735
					Kurtosis	,441
					Std. Error of Kurtosis	,334
					Range	,858
					Minimum	3
					Maximum	1
					Sum	4
					Percentiles	88
					25	3,00
					50	3,00
					75	4,00

Dificuldade em medir e avaliar riscos				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum Desafio	1	2,8	3,6	3,6
Desafio Pequeno	4	11,1	14,3	17,9
Desafio Moderado	13	36,1	46,4	64,3
Desafio Significativo	10	27,8	35,7	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	0			
0	8	22,2		
Total	36	100,0		



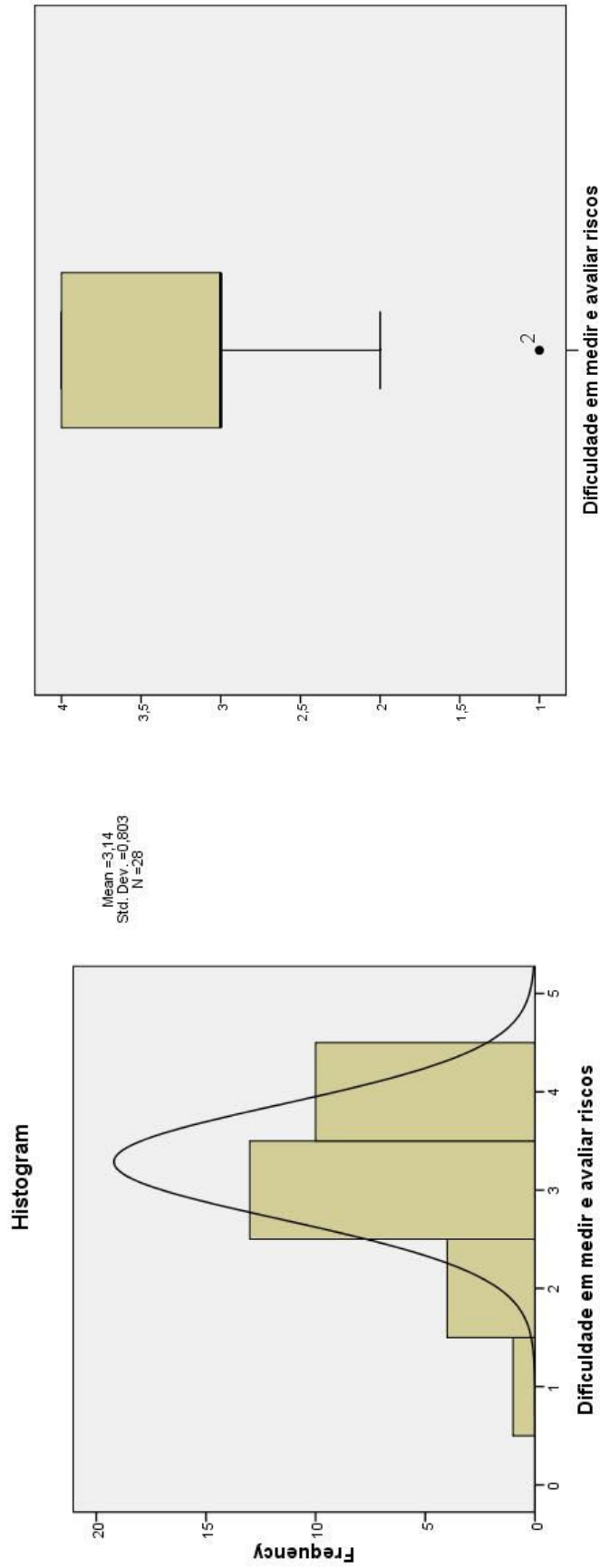


Figura 24 - Dificuldade em medir e avaliar riscos

Houve 8 inqueridos que não responderam sobre a dificuldade em medir e avaliar riscos, dos 28 que objetaram 46,4% consideraram um desafio moderado, 35,7% um desafio significativo e 14,3% um pequeno desafio. Ou seja, 96,4% responderam que existia algum desafio independentemente da sua dificuldade. A média é 3,14, erro amostral 0,152, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,803. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana coincidem e existe um *outlier* na resposta de nenhum desafio.

Statistics

Tempo e custos pedidos para implementar

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		2,82
Std. Error of Mean		,137
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,723
Variance		,522
Skewness		-,347
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		,352
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		79
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Tempo e custos pedidos para implementar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum Desafio	1	2,8	3,6	3,6
Desafio Pequeno	7	19,4	25,0	28,6
Desafio Moderado	16	44,4	57,1	85,7
Desafio Significativo	4	11,1	14,3	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	0			
Total	36	100,0		

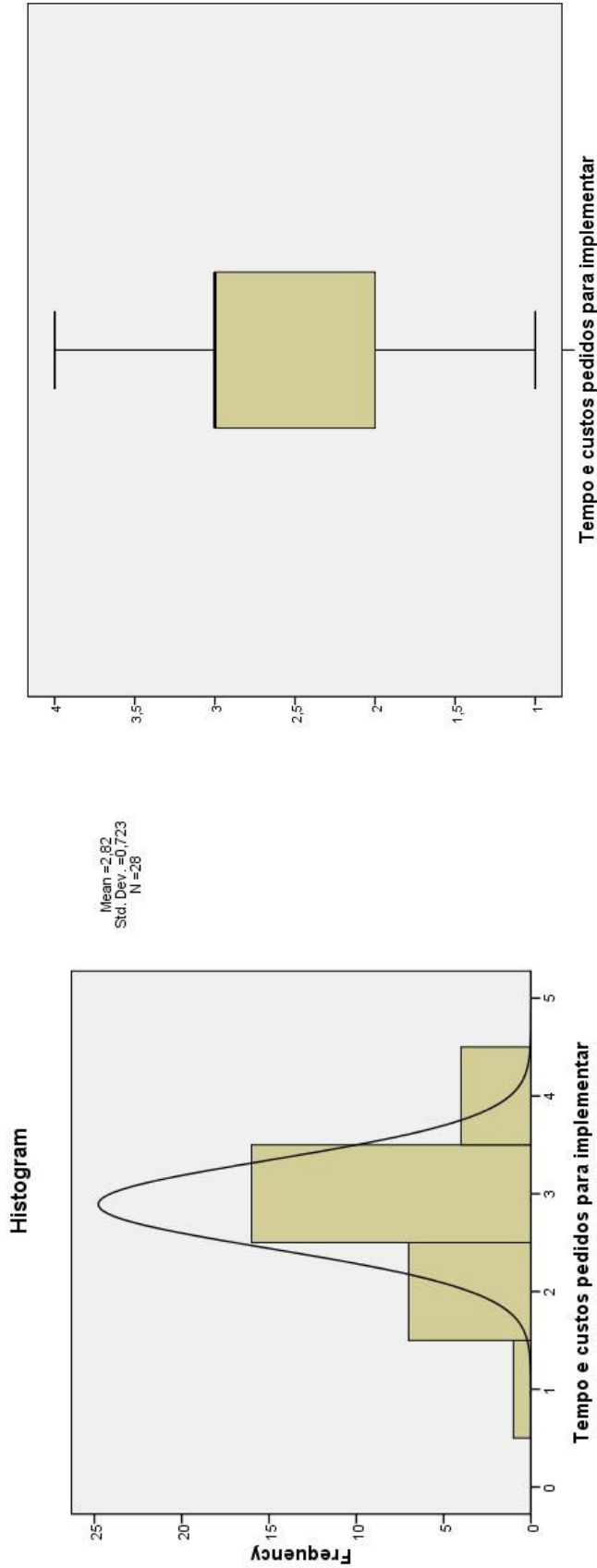


Figura 25 - Tempo e custos pedidos para implementar

Já em relação ao tempo e custos para implementar o ERM, 57,1% dos inquéritos que responderam relataram que constituía um desafio moderado, 25% um desafio pequeno e 14,3% um desafio significativo. O que leva a concluir que esta modalidade é um desafio para 96,1% dos entrevistados. A média é 2,82, erro padrão 0,137, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,723. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem.

Statistics

Falta de compreensão dos benefícios de integrar a administração de risco dentro da empresa	
N	Valid 28
	Missing 8
Mean	3,07
Std. Error of Mean	,125
Median	3,00
Mode	3
Std. Deviation	,663
Variance	,439
Skewness	-,076
Std. Error of Skewness	,441
Kurtosis	-,535
Std. Error of Kurtosis	,858
Range	2
Minimum	2
Maximum	4
Sum	86
Percentiles	25 3,00
	50 3,00
	75 3,75

Falta de compreensão dos benefícios de integrar a administração de risco dentro da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	13,9	17,9	17,9
Desafio Pequeno	16	44,4	57,1	75,0
Desafio Moderado	7	19,4	25,0	100,0
Desafio Significativo	28	77,8	100,0	
Total	8	22,2		
Missing	36	100,0		
Total				

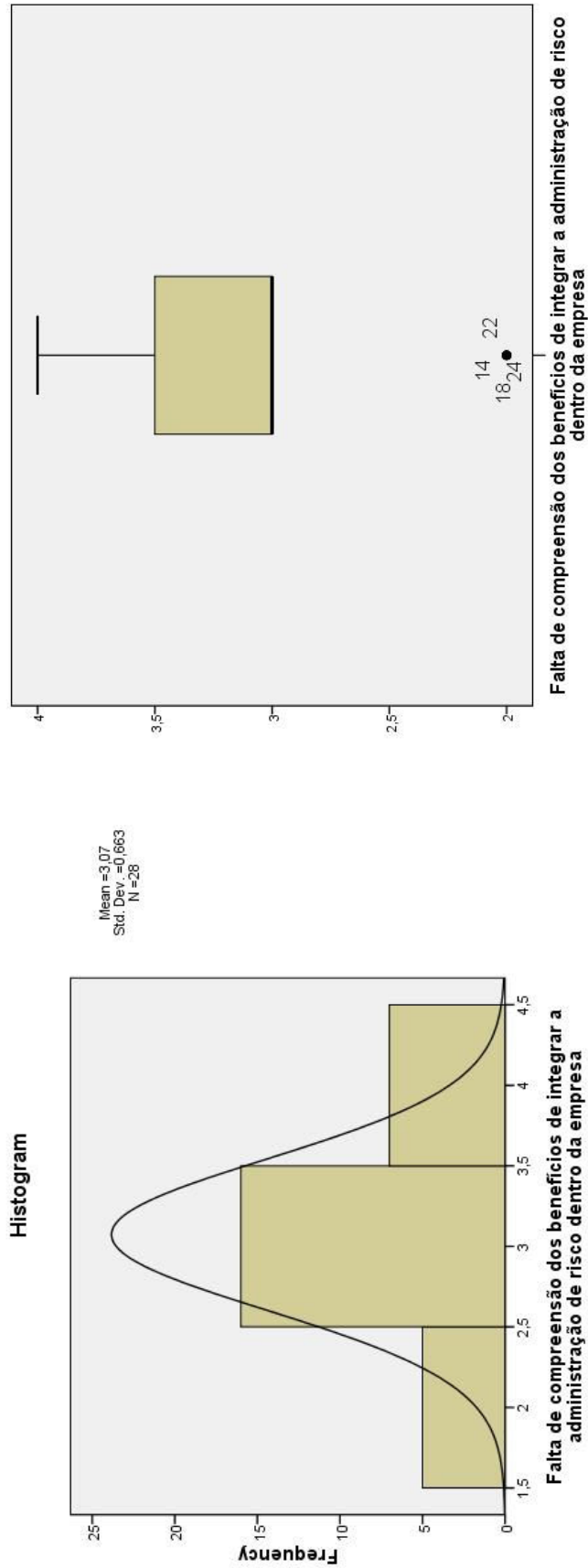


Figura 26 - Falta de compreensão dos benefícios de integrar o conselho de administração de risco dentro da empresa

Quanto à falta de compreensão dos benefícios de integrar o conselho de administração de riscos dentro da empresa, dos que responderam, 57,1% intitularam-no como um desafio moderado, 25% um desafio significativo e 17,9% um desafio pequeno. Isto significa que para a totalidade dos inquiridos esta situação constitui um desafio. A média é 3,07, erro amostral 0,125, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,663. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana apresentam o mesmo valor e há a existência de um *outlier* para a opção desafio pequeno.

Statistics

Falta de aptidões internas				Falta de aptidões internas	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid					
Nenhum Desafio	1	2,8	3,6	3,6	28
Desafio Pequeno	10	27,8	35,7	39,3	8
Desafio Moderado	9	25,0	32,1	71,4	2,86
Desafio Significativo	8	22,2	28,6	100,0	,168
Total	28	77,8	100,0		3,00
Missing	8	22,2			2
Total	36	100,0			,891
					,794
					-,041
					,441
					-1,092
					,858
					3
					1
					4
					80
					25
					2,00
					50
					3,00
					4,00

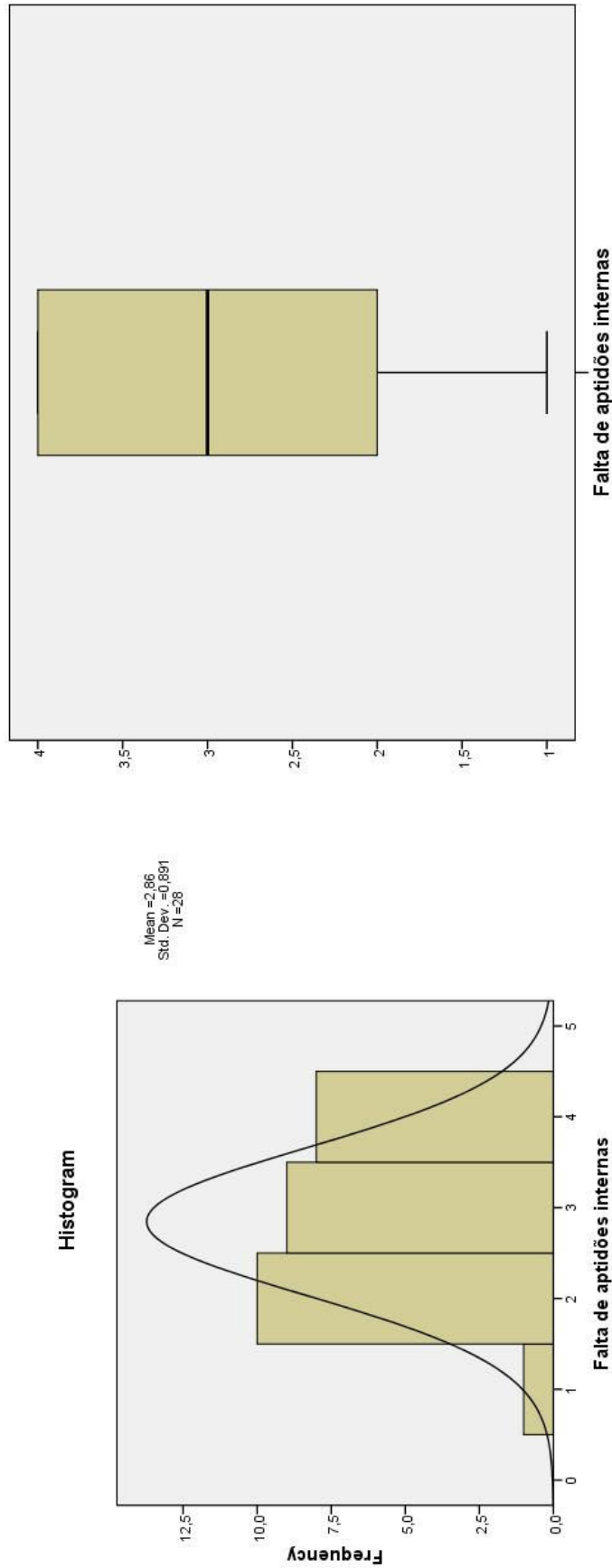


Figura 27 - Falta de aptidões internas

Em relação à falta de aptidões internas, 35,7% dos que responderam comunicam que representa um desafio pequeno, 32,1% um desafio moderado e 28,6% um desafio significativo. Desta forma, 96,4% pensam que esta circunstância é um desafio para a empresa. A média é 2,86, erro padrão 0,168, mediana 3, moda 2 e desvio padrão 0,891. É simétrica e mesocúrtica.

Statistics

Falta de suporte da administração		
N	Valid	28
	Missing	8
Mean		2,36
Std. Error of Mean		,147
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,780
Variance		,608
Skewness		,262
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-,052
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		66
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Falta de suporte da administração

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum Desafio	3	8,3	10,7	10,7
Desafio Pequeno	14	38,9	50,0	60,7
Desafio Moderado	9	25,0	32,1	92,9
Desafio Significativo	2	5,6	7,1	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	8	22,2		
Total	36	100,0		



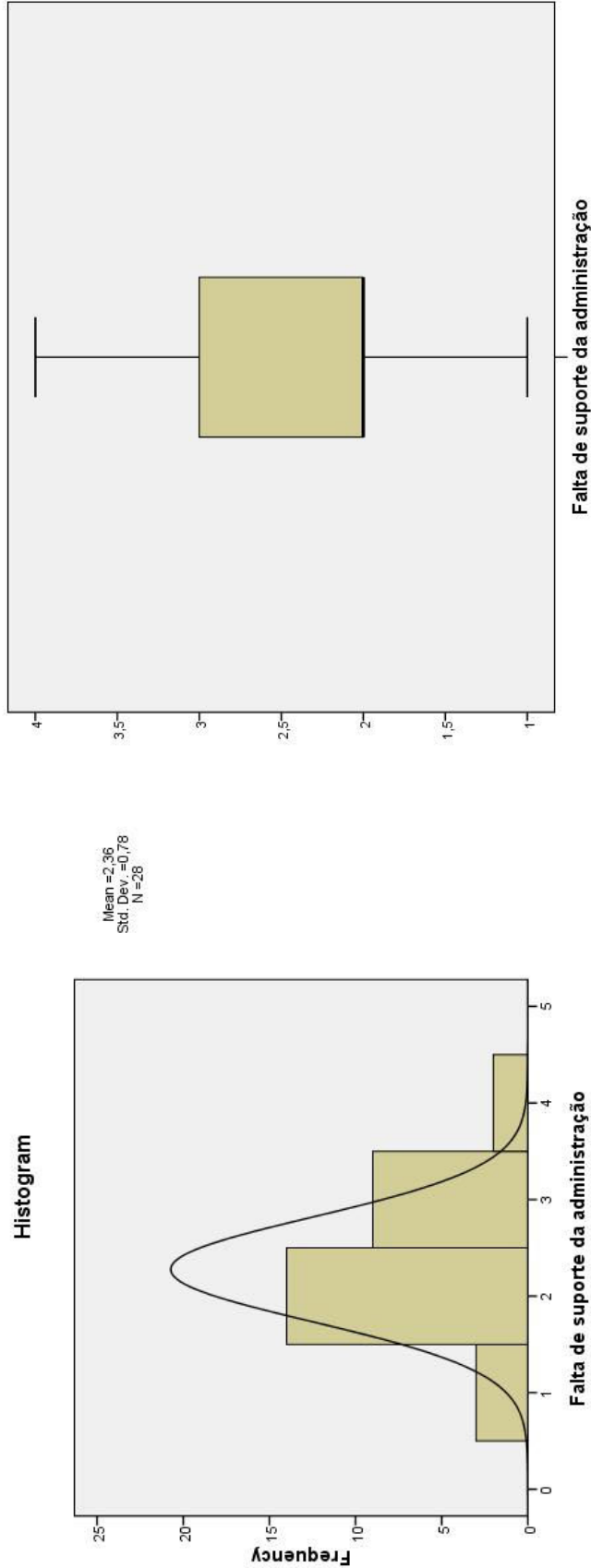


Figura 28 - Falta de suporte do conselho de administração

Respeitante à falta de suporte do conselho de administração, 50% dos entrevistados que responderam afirmaram que constituía um desafio pequeno, 32,1% um desafio moderado e 10,7% nenhum desafio, ou seja, para 89,3% a privação de apoio do conselho de administração representa um desafio. A média é 2,36, erro padrão 0,147, mediana e moda 2 e desvio padrão 0,78. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana apresentam o mesmo valor.

Statistics

Dificuldade para provar o caso do negócio		
N	Valid	28
	Missing	8
Mean		2,96
Std. Error of Mean		,182
Median		3,00
Mode		4
Std. Deviation		,962
Variance		,925
Skewness		-,463
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-,803
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		83
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

Dificuldade para provar o caso do negócio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum Desafio	2	5,6	7,1	7,1
Desafio Pequeno	7	19,4	25,0	32,1
Desafio Moderado	9	25,0	32,1	64,3
Desafio Significativo	10	27,8	35,7	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	8	22,2		
Total	36	100,0		

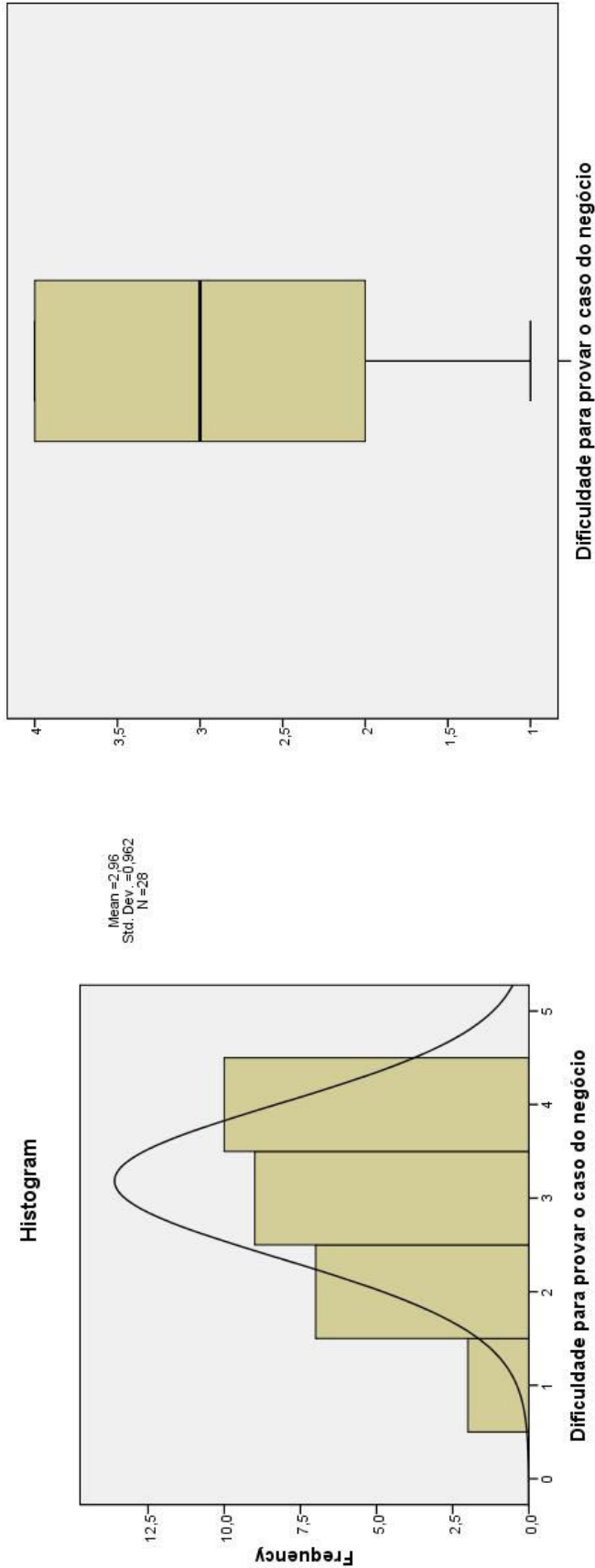


Figura 29 - Dificuldade para provar o caso do negócio

Comparativamente à dificuldade para provar o caso do negócio, 35,7% dos inqueridos responderam que circundava um desafio significativo, 32,1% um desafio moderado e 25% um desafio pequeno. Desta forma, para 92,9% da população da amostra esta posição representa um desafio. A média é 2,96, erro padrão 0,182, mediana 3, moda 4 e desvio padrão 0,962. É simétrica e mesocúrtica.

Statistics

Custos altos/redundantes para gerir risco na empresa e nas unidades de negócio

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		2,46
Std. Error of Mean		,158
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,838
Variance		,702
Skewness		-,286
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-,457
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		69
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Custos altos/redundantes para gerir risco na empresa e nas unidades de negócio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum Desafio	4	11,1	14,3	14,3
Desafio Pequeno	9	25,0	32,1	46,4
Desafio Moderado	13	36,1	46,4	92,9
Desafio Significativo	2	5,6	7,1	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	8	22,2		
Total	36	100,0		

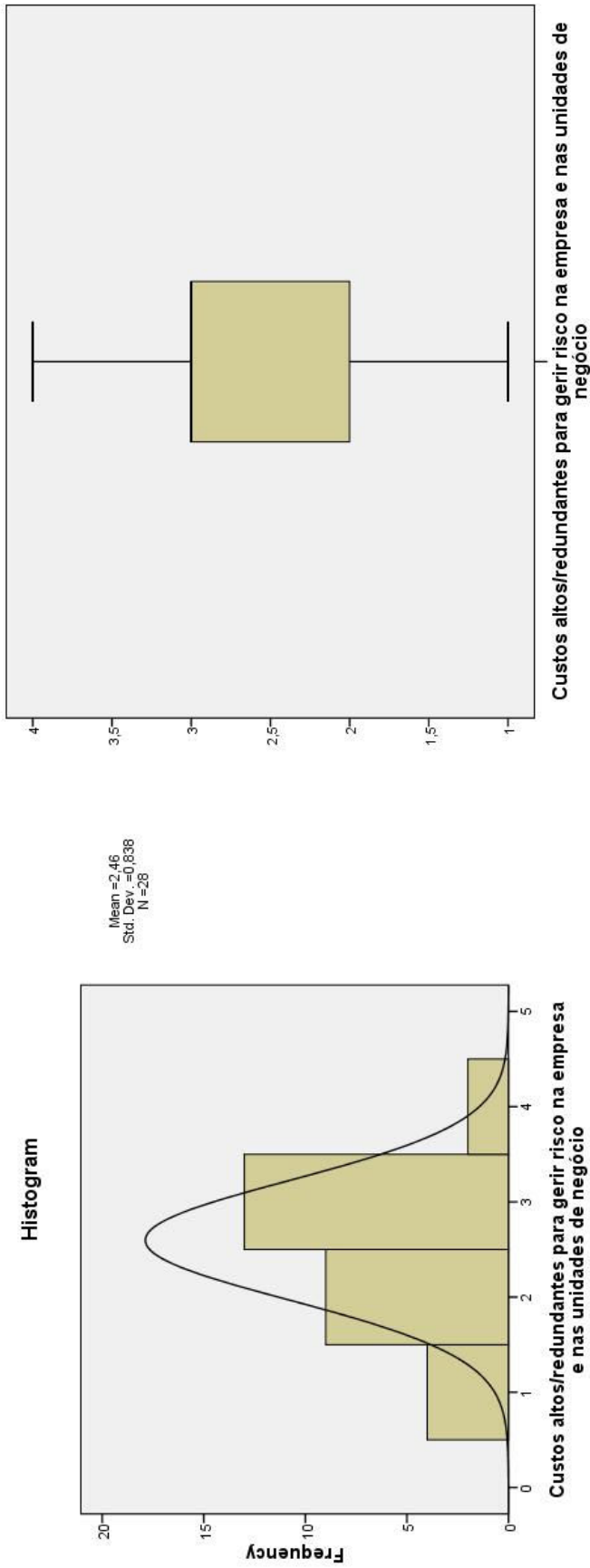


Figura 30 - Custos altos/redundantes para gerir risco na empresa e nas unidades de negócio

No que diz respeito aos custos altos/redundantes para gerir risco na empresa e nas unidades de negócio 46,4% dos entrevistados relatam que integra um desafio moderado, 32,1% um desafio pequeno e 14,3% nenhum desafio. O que representa que para os inquiridos 85,7% os gastos constituem um duelo. A média é 2,46, erro amostral 0,158, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,838. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente.

Statistics

Iniciativas competitivas				Iniciativas competitivas	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nenhum Desafio	3	8,3	10,7	10,7
	Desafio Pequeno	10	27,8	35,7	46,4
	Desafio Moderado	12	33,3	42,9	89,3
	Desafio Significativo	3	8,3	10,7	100,0
	Total	28	77,8	100,0	
Missing	0	8	22,2		
Total		36	100,0		

N		Valid	Missing
Mean		28	8
Std. Error of Mean		2,54	,158
Median		3,00	
Mode		3	
Std. Deviation		,838	
Variance		,702	
Skewness		-,121	
Std. Error of Skewness		,441	
Kurtosis		-,377	
Std. Error of Kurtosis		,858	
Range		3	
Minimum		1	
Maximum		4	
Sum		71	
Percentiles		25	2,00
		50	3,00
		75	3,00

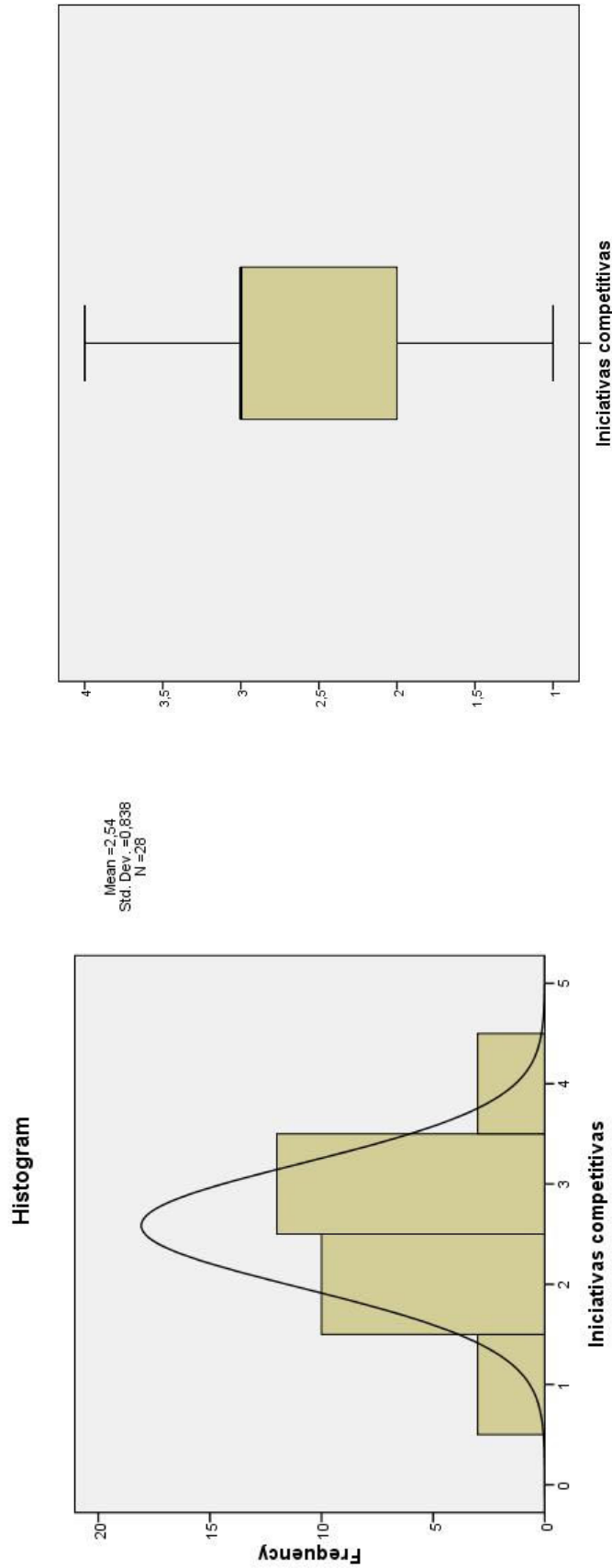


Figura 31 - Iniciativas competitivas

Analogamente, as iniciativas competitivas para 42,9% dos inquiridos revelam um desafio moderado, para 35,7% um desafio pequeno e para 10,7% um desafio significativo ou nenhum desafio, desta forma, pode-se concluir que a competitividade constitui para 89,3% um desafio em relação à gestão do risco empresarial. A média é 2,54, erro padrão 0,158, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,838. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil apresentam o mesmo valor.

Statistics

Questões regulamentares ou legais				Statistics	
				Valid	Missing
N				28	8
Mean				2,32	
Std. Error of Mean				,146	
Median				2,00	
Mode				2	
Std. Deviation				,772	
Variance				,597	
Skewness				-,127	
Std. Error of Skewness				,441	
Kurtosis				-,427	
Std. Error of Kurtosis				,858	
Range				3	
Minimum				1	
Maximum				4	
Sum				65	
Percentiles				25	
				50	
				75	
				2,00	
				2,00	
				3,00	

Questões regulamentares ou legais				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum Desafio	4	11,1	14,3	14,3
Desafio Pequeno	12	33,3	42,9	57,1
Desafio Moderado	11	30,6	39,3	96,4
Desafio Significativo	1	2,8	3,6	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing				
0	8	22,2		
Total	36	100,0		



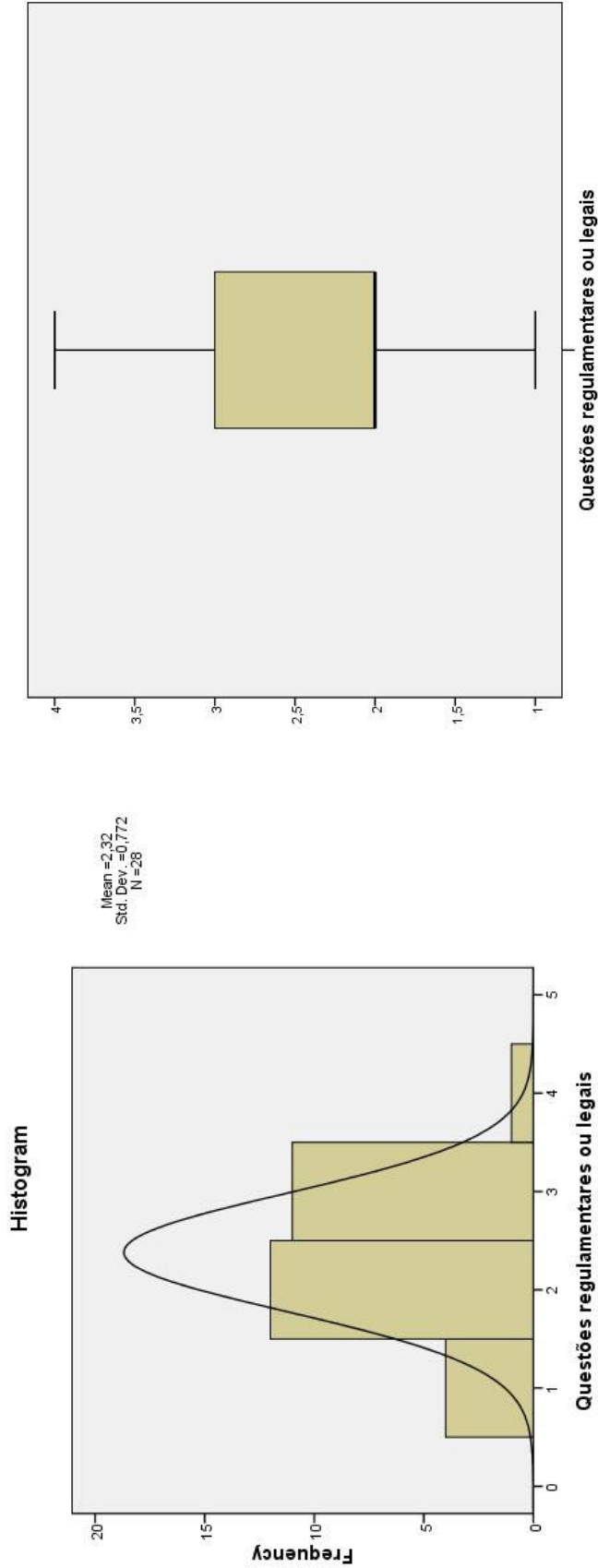


Figura 32 - Questões regulamentares ou legais

Por fim, no que se refere às questões regulamentares ou legais 42,9% dos entrevistados afirmam que envolve um desafio pequeno, 39,3% um desafio significativo e 14,3% nenhum desafio. Para 85,7% dos investigados a Lei forma um desafio para a empresa quanto ao ERM. A média é 2,32, erro amostral 0,146, mediana e moda 2 e desvio padrão 0,772. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana coincidem.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$criação_total <sup>a</sup>	30	83,3%	6	16,7%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$criação\_total Frequencies

	Responses			Percent of Cases
	N	Percent		
Áreas para a criação de uma organização <sup>a</sup>	13	27,7%		43,3%
Áreas que a gestão do risco ajuda na criação de uma organização mais robusta e vital: Criação/alargamento do valor da empresa na perspetiva dos acionistas	23	48,9%		76,7%
Áreas que a gestão do risco ajuda na criação de uma organização mais robusta e vital: Melhorar o corporate governance	11	23,4%		36,7%
Total	47	100,0%		156,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Figura 33 - Áreas que a gestão do risco ajuda na criação de uma organização mais robusta e vital

A opinião dos entrevistados sobre as áreas em que a gestão do risco ajuda na criação de uma organização mais robusta e vital recai sobre 30 respostas, tendo-se obtido um total de 47 soluções. Desta forma, pode-se afirmar, para a nossa população, que 48,9% relatam que a área é

melhorar o *corporate governance*, 27,7% a criação/alargamento do valor da empresa na perspetiva dos acionistas e 23,4% auxiliar a mudança.

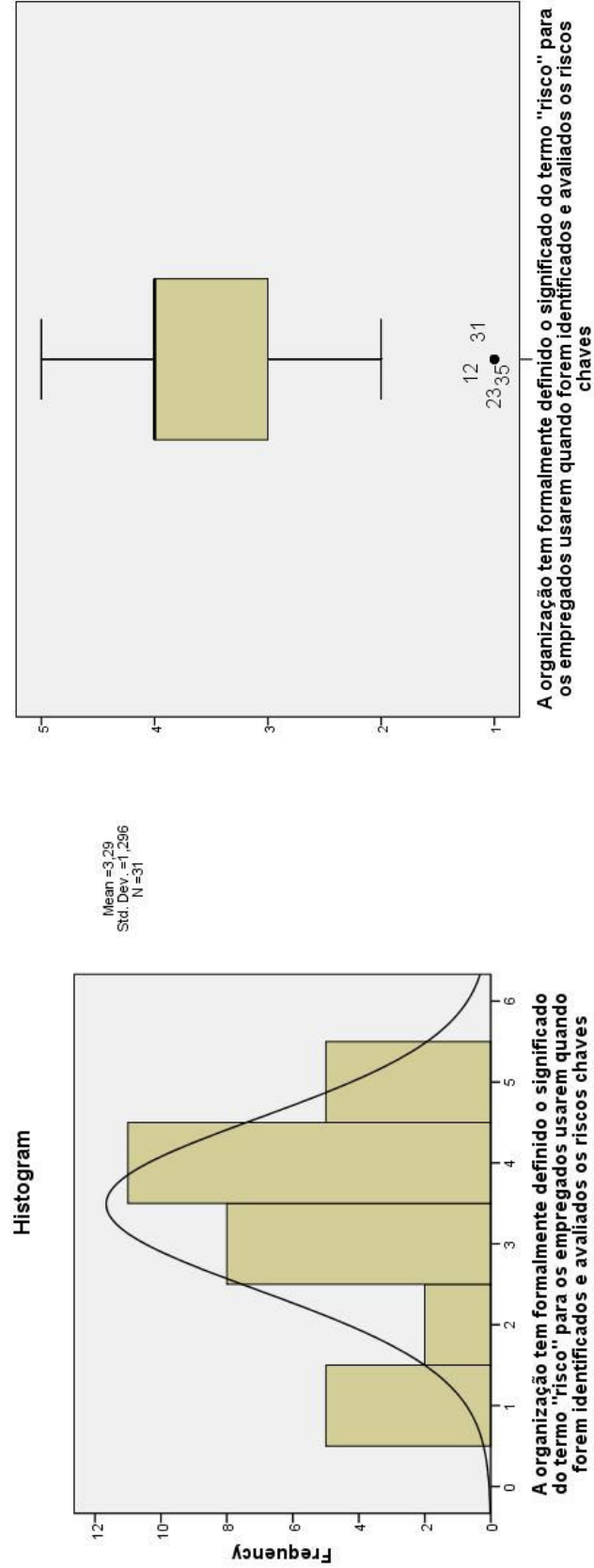
A organização tem formalmente definido o significado do termo "risco" para os empregados usarem quando forem identificados e avaliados os riscos chaves

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	5	13,9	16,1	16,1
Ineficaz	2	5,6	6,5	22,6
É necessária uma melhoria significativa	8	22,2	25,8	48,4
É necessária alguma melhoria	11	30,6	35,5	83,9
Eficaz	5	13,9	16,1	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	5	13,9		
Total	36	100,0		

Statistics

A organização tem formalmente definido o significado do termo "risco" para os empregados usarem quando forem identificados e avaliados os riscos chaves

N	Valid	31
	Missing	5
Mean		3,29
Std. Error of Mean		,233
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,296
Variance		1,680
Skewness		-,583
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		-,601
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		102
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00



**Figura 34 - A organização tem totalmente definido o significado do termo "risco" para os empregados usarem quando forem identificados e avaliados os riscos chave**

Em relação à questão se a organização tem formalmente definido o significado do termo “risco” para os empregados usarem quando forem identificados e avaliados os riscos chave 35,5% dos averiguados contaram que é necessária alguma melhoria, 25,8% é necessária uma melhoria significativa e 16,1% é inexistente esta definição ou é eficaz. A média é 3,29, erro amostral 0,233, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,296. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil apresentam o mesmo valor, existe um *outlier* para a solução inexistente.

Case Summary

	Cases					
	Valid			Missing		
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$stakeholders_total <sup>a</sup>	28	77,8%	8	22,2%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$stakeholders\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Stakeholders exercem pressão para o ERM <sup>a</sup>	Stakeholders que estão atualmente a exercer pressões na organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM: Reguladores	10	28,6%	35,7%
	Stakeholders que estão atualmente a exercer pressões na organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM: Administração executiva	10	28,6%	35,7%
	Stakeholders que estão atualmente a exercer pressões na organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM: Investidores	5	14,3%	17,9%
	Stakeholders que estão atualmente a exercer pressões na organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM: Diretores não executivos	4	11,4%	14,3%
	Stakeholders que estão atualmente a exercer pressões na organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM: Outro	6	17,1%	21,4%
Total		35	100,0%	125,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Figura 35 - Stakeholders que estão atualmente a exercer pressões na organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM

Segundo 28 dos averiguados, os *stakeholders* que atualmente exercem pressão na organização para implementar ou aperfeiçoar a estratégia de ERM são os reguladores ou o conselho de administração (28,6%), outro (17,1%) – como entidades acreditadoras e certificadas e os acionistas -, investidores (14,3%) e diretores não executivos (11,4%).

**Case Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$descreve_total <sup>a</sup>	30	83,3%	6	16,7%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**\$descreve\_total Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Melhor descreve compreensão ERM <sup>a</sup>	Melhor descreve o nível de compreensão da gestão do risco com o negócio: A importância de gestão de risco é largamente compreendida dentro da organização	6	20,0%	20,0%
	Melhor descreve o nível de compreensão da gestão do risco com o negócio: Existe uma compreensão limitada mas estamos a fornecer formação a todos os empregados para melhorar	10	33,3%	33,3%
	Melhor descreve o nível de compreensão da gestão do risco com o negócio: Existe uma compreensão pequena da gestão de risco ao longo dos empregados que detêm a função primária da gestão de risco	14	46,7%	46,7%
Total		30	100,0%	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Figura 36- O que melhor descreve o nível de compreensão da gestão do risco com o negócio**

Para o tema do que melhor descreve o nível de compreensão da gestão do risco com o negócio da empresa ocorreu 30 respostas, podendo-se desfechar que 46,7% refere a existência de uma compreensão pequena da gestão do risco ao longo dos empregados que detêm a função primária da gestão do risco, 33,3% a existência de uma compreensão limitada mas com a possibilidade de fornecer formação a todos os empregados para melhorar e 20% a importância de gestão do risco é largamente compreendida dentro da organização.

Statistics

Existência de um manual de Gestão do Risco Empresarial

N	Valid	33
	Missing	3
Mean		2,67
Std. Error of Mean		,203
Median		2,00
Mode		4
Std. Deviation		1,164
Variance		1,354
Skewness		-,052
Std. Error of Skewness		,409
Kurtosis		-1,526
Std. Error of Kurtosis		,798
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		88
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	4,00

Existência de um manual de Gestão do Risco Empresarial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	16,7	18,2	18,2
Sim	11	30,6	33,3	51,5
Em desenvolvimento	4	11,1	12,1	63,6
Não, mas planeado	12	33,3	36,4	100,0
Não, nem planeado	33	91,7	100,0	
Total	3	8,3		
Missing	36	100,0		
Total				

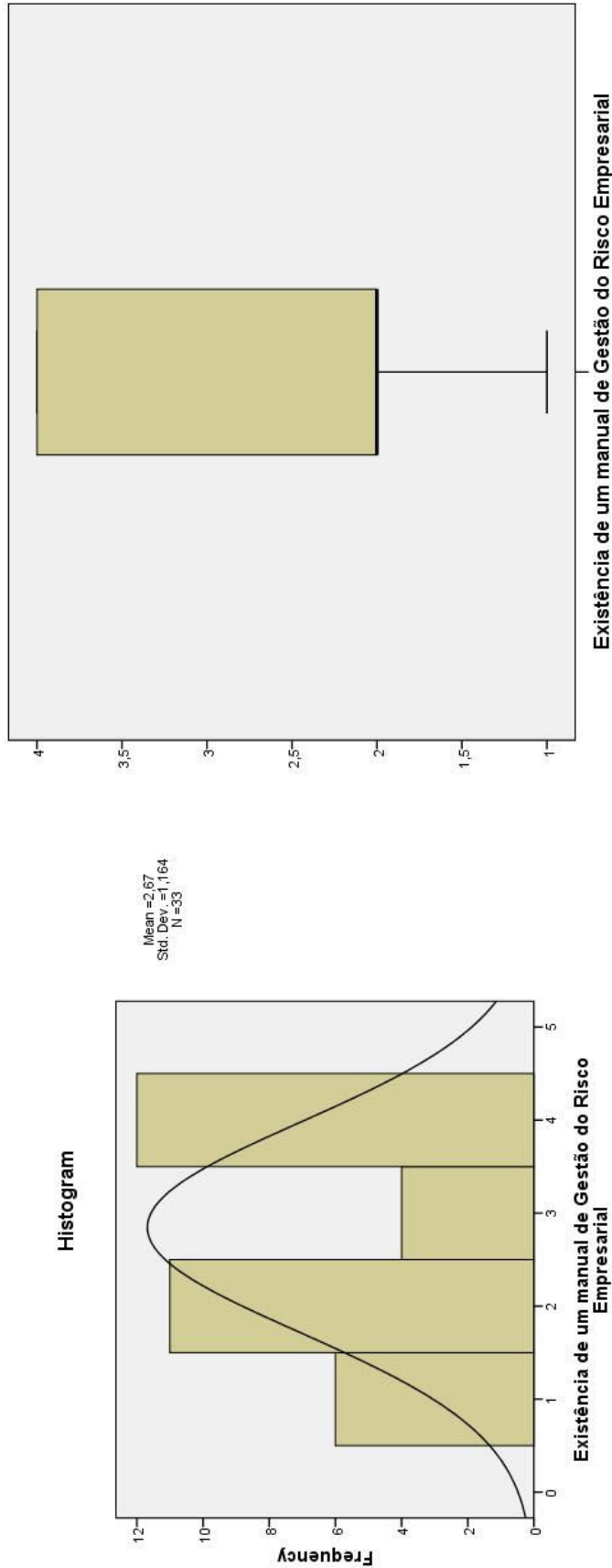


Figura 37 - Existência de um manual de Gestão do risco Empresarial

Sobre a existência de um manual de Gestão do Risco Empresarial 36,4% dos indagados indicam que não nem planeiam, 33,3% que está em desenvolvimento, 18,2% que existe e 12,1% não mas está planeado. Desta forma, pode-se concluir que para 63,6% da população da amostra é importante a existência de um manual de ERM onde estejam mencionadas todas as fases deste processo, os comportamentos aceites, as sanções, a cultura, os valores e a estratégia para o alcance dos objetivos empresariais. A média é 2,67, o erro amostral 0,203, a mediana 2, a moda 4 e o desvio padrão 1,164. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana apresentam o mesmo valor.



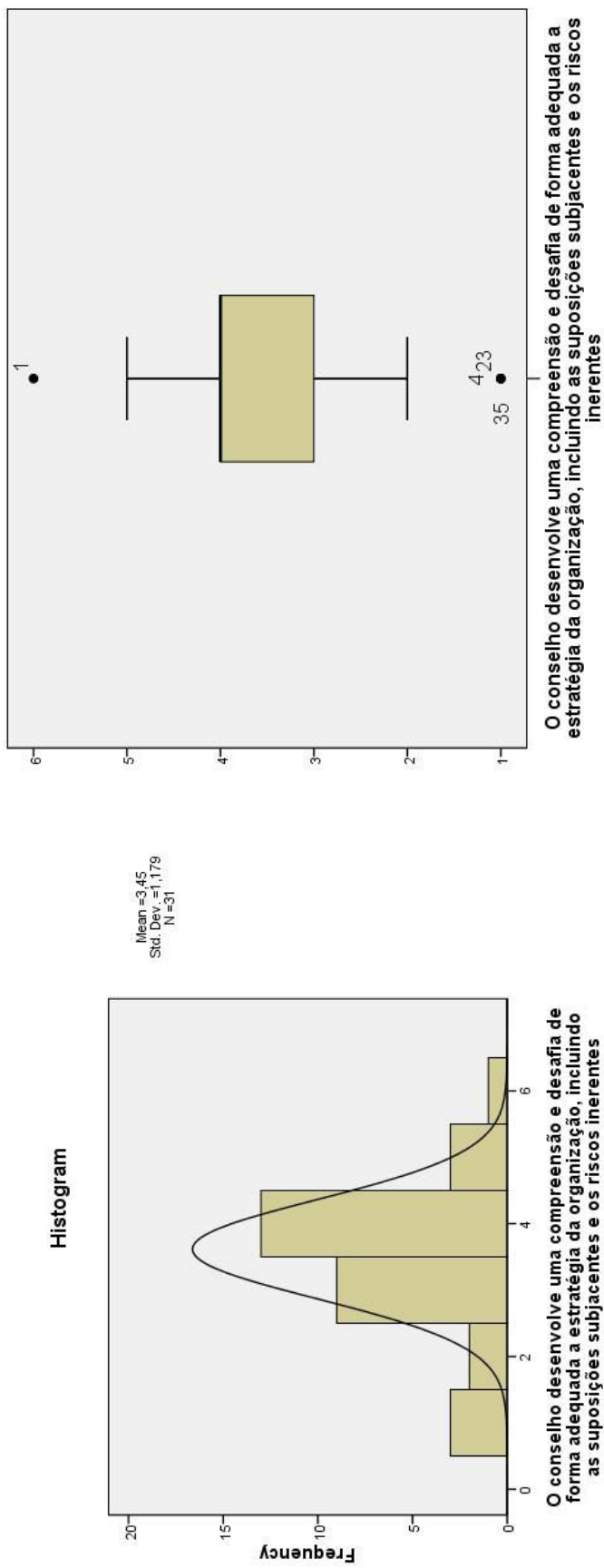
Statistics

O conselho desenvolve uma compreensão e desafio de forma adequada a estratégia da organização, incluindo as suposições subjacentes e os riscos inerentes

N	Valid	31
	Missing	5
Mean		3,45
Std. Error of Mean		,212
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,179
Variance		1,389
Skewness		-,464
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		,435
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		107
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

O conselho desenvolve uma compreensão e desafio de forma adequada a estratégia da organização, incluindo as suposições subjacentes e os riscos inerentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	3	8,3	9,7	9,7
Ineficaz	2	5,6	6,5	16,1
É necessária uma melhoria significativa	9	25,0	29,0	45,2
É necessária alguma melhoria	13	36,1	41,9	87,1
Eficaz	3	8,3	9,7	96,8
Altamente eficaz	1	2,8	3,2	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	5	13,9		
Total	36	100,0		



**Figura 38 - O conselho de administração desenvolve uma compreensão e desafia de forma adequada a estratégia da organização, incluindo as suposições subjacentes e os riscos inerentes**

Em relação ao conselho de administração desenvolver uma compreensão e desafiar de forma adequada a estratégia da organização, incluindo as suposições subjacentes e os riscos inerentes, 41,9% dos auscultados enunciam que é necessária alguma melhoria e 29% que é necessária uma melhoria significativa. Ou seja, 70,9% da amostra sustenta que a atuação do conselho de administração deve ser aperfeiçoada. A média é 3,45, erro padrão 0,212, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,179. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem, contendo dois *outliers* nas soluções altamente eficaz e inexistente.

Statistics

Existência de um controlo eficaz do meio ambiente para as mudanças que poderão afetar tanto a estratégia como os riscos associados

N	Valid	31
	Missing	5
Mean		3,19
Std. Error of Mean		,220
Median		3,00
Mode		4
Std. Deviation		1,223
Variance		1,495
Skewness		-,629
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		-,466
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		99
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Existência de um controlo eficaz do meio ambiente para as mudanças que poderão afetar tanto a estratégia como os riscos associados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	5	13,9	16,1	16,1
Ineficaz	2	5,6	6,5	22,6
É necessária uma melhoria significativa	9	25,0	29,0	51,6
É necessária alguma melhoria	12	33,3	38,7	90,3
Eficaz	3	8,3	9,7	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	5	13,9		
Total	36	100,0		

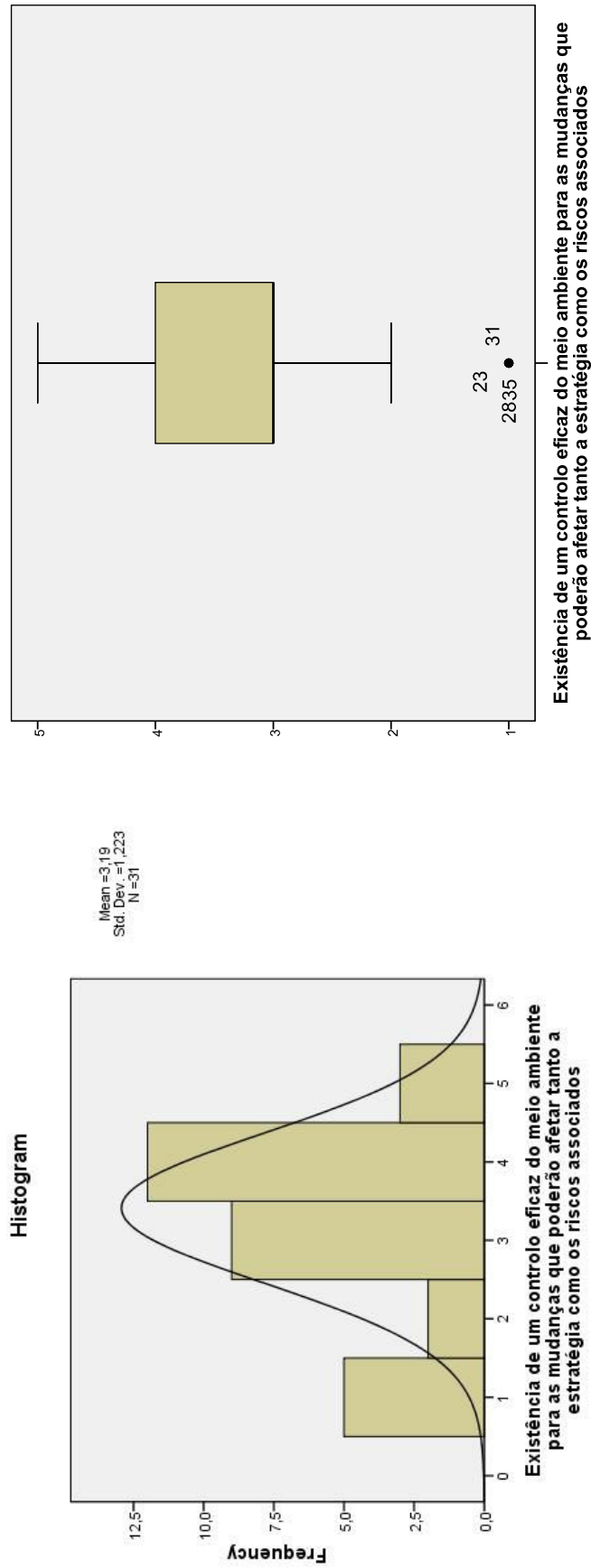


Figura 39 - Existência de um controlo eficaz do meio ambiente para as mudanças que poderão afetar tanto a estratégia como os riscos associados

Relativamente à existência de um controlo do meio ambiente que poderão afetar tanto a estratégia como os riscos associados 38,7% informaram que é necessária alguma melhoria, 29% uma melhoria significativa e 16,1% a inexistência de um controlo do meio ambiente. Para 67,7% dos inquiridos é necessário um melhoramento. Esta variável apresenta a média de 3,19, erro amostral 0,22, mediana 3, moda 4, desvio padrão 1,223 e uma distribuição simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana anunciam a mesma quantidade e existe um *outlier* para a conclusão inexistente.

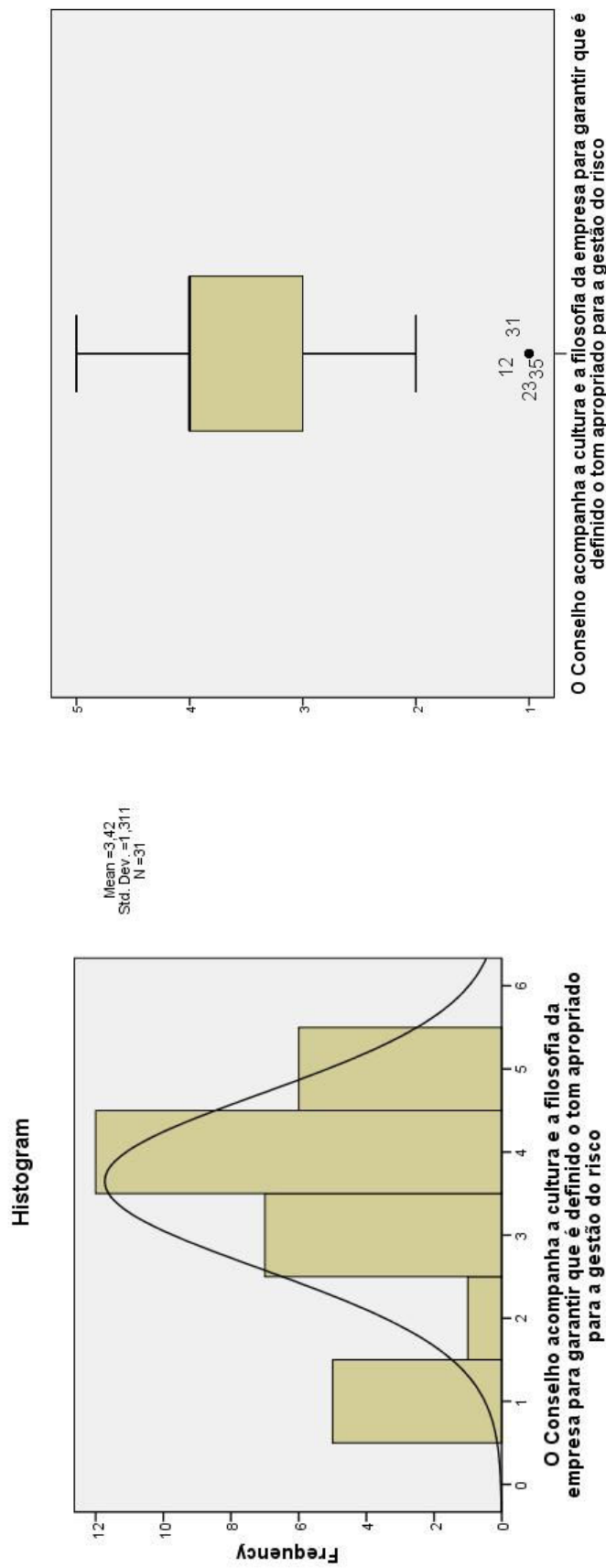
Statistics

O Conselho acompanha a cultura e a filosofia da empresa para garantir que é definido o tom apropriado para a gestão do risco

N	Valid	31
	Missing	5
Mean		3,42
Std. Error of Mean		,235
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,311
Variance		1,718
Skewness		-,762
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		-,368
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		106
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

O Conselho acompanha a cultura e a filosofia da empresa para garantir que é definido o tom apropriado para a gestão do risco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	5	13,9	16,1	16,1
Ineficaz	1	2,8	3,2	19,4
É necessária uma melhoria significativa	7	19,4	22,6	41,9
É necessária alguma melhoria	12	33,3	38,7	80,6
Eficaz	6	16,7	19,4	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	0	13,9		
Total	36	100,0		



**Figura 40 - O conselho de administração acompanha a cultura e a filosofia da empresa para garantir que é definido o tom apropriado para a gestão do risco**

Comparativamente a se o conselho de administração acompanha a cultura e a filosofia da empresa para garantir que é definido o tom apropriado para a gestão do risco 38,7% dos entrevistados referiram que é necessária alguma melhoria, 22,6% uma melhoria significativa, 19,4% é eficaz e 16,1% que o conselho de administração não acompanha a cultura e a filosofia. A média é 3,42, erro padrão 0,235, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,311. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente, apresentando o *boxplot* um *outlier* para a opção inexistente.

Statistics

Dimensão da cultura organizacional projetada na abordagem de ERM da organização		
N	Valid	31
	Missing	5
Mean		2,71
Std. Error of Mean		,187
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		1,039
Variance		1,080
Skewness		-,319
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		-,993
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		84
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

Dimensão da cultura organizacional projetada na abordagem de ERM da organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhuma	5	13,9	16,1	16,1
Muito pouca	7	19,4	22,6	38,7
Parcial	11	30,6	35,5	74,2
Significativa	8	22,2	25,8	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	5	13,9		
Total	36	100,0		

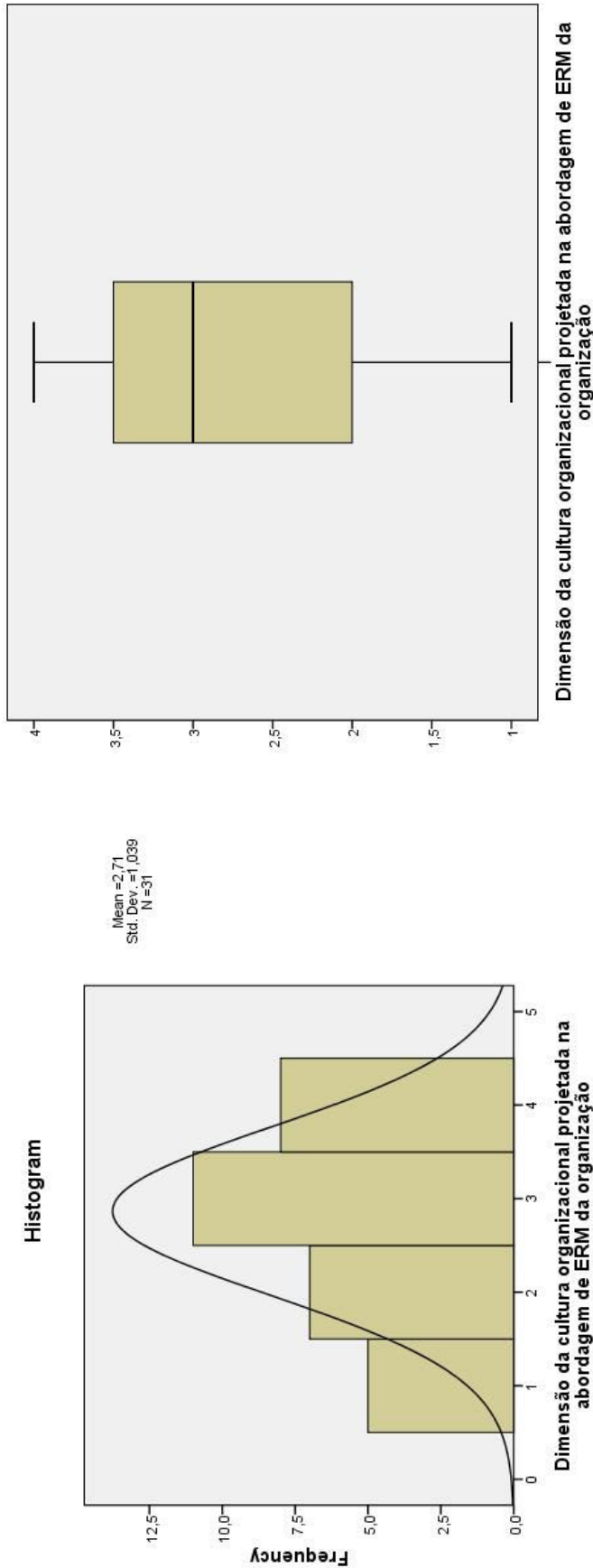


Figura 41 - Dimensão da cultura organizacional projetada na abordagem de ERM da organização

Acerca da dimensão da cultura organizacional projetada na abordagem de ERM da organização 35,5% dos investigados responderam que é parcial, 25,8% significativa, 22,6% muito pouca e 16,1% que não existe uma cultura voltada para a gestão do risco empresarial. A média é 2,71, erro amostral 0,187, mediana e moda 3 e desvio padrão 1,039. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.



## Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$técnicas_total <sup>a</sup>	26	72,2%	10	27,8%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## \$técnicas\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Técnicas integração ERM <sup>a</sup>	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Avaliação e análise de risco	18	20,0%	69,2%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Administração e simplificação da relação interna	3	3,3%	11,5%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Informação e governance do risco	13	14,4%	50,0%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Desenvolvimento estratégico e fixação de políticas de gestão de risco	10	11,1%	38,5%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Envolvimento e comunicação do stakeholder	3	3,3%	11,5%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Alinhamento com os outros processos	9	10,0%	34,6%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Avaliações e decisões da mitigação do risco	14	15,6%	53,8%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Quantificação e definição do apetite ao risco	8	8,9%	30,8%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Análise de eventos inesperados	4	4,4%	15,4%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Consciência do ERM e programas de formação	5	5,6%	19,2%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Mudança e melhoria da gestão do programa	2	2,2%	7,7%
	Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial: Quantificação baseada em técnicas de seguradoras	1	1,1%	3,8%
Total		90	100,0%	346,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## Figura 42 - Técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial

Em relação às técnicas com mais sucesso usadas na integração de ERM na cultura empresarial houve 26 respostas das quais originou-se 90 opções. Obtendo-se 20% das respostas a referir que a técnica é a avaliação e análise do risco, 15,6% as avaliações e decisões da mitigação do risco, 14,4% a informação e *governance* do risco, 11,1% o

desenvolvimento estratégica e fixação de políticas de gestão do risco e 10% o alinhamento com os outros processos da empresa.

Statistics

Número de funcionários dedicados à função de ERM

N	Valid	31
	Missing	5
Mean		2,16
Std. Error of Mean		,203
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		1,128
Variance		1,273
Skewness		1,002
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		,769
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		67
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00

Número de funcionários dedicados à função de ERM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	10	27,8	32,3	32,3
1-2	11	30,6	35,5	67,7
3-5	7	19,4	22,6	90,3
5-10	1	2,8	3,2	93,5
Mais que 10	2	5,6	6,5	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	5	13,9		
Total	36	100,0		

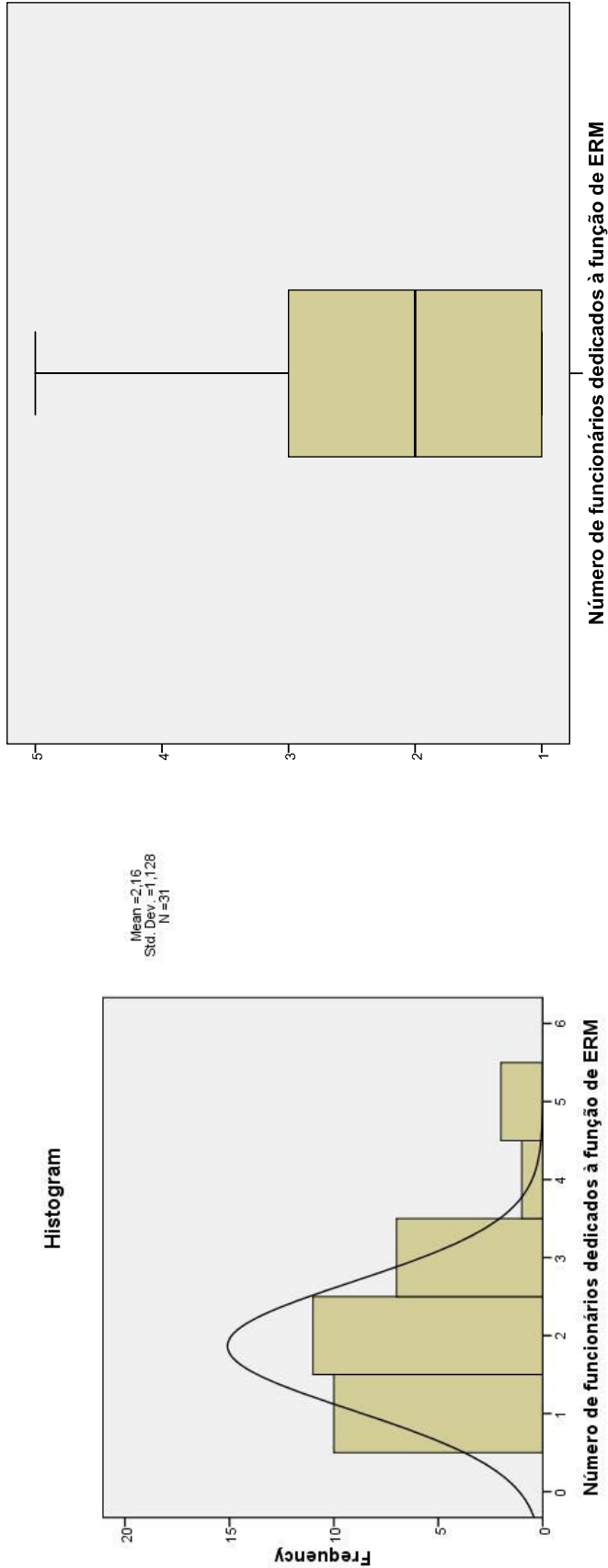


Figura 43 - Número de funcionários dedicados à função de ERM

Sobre o número de funcionários dedicados à função de ERM 35,5% dos averiguados relataram que era 1 a 2, 32,3% nenhum e 22,6% 3 a 5. Conclui-se que ainda são poucos os colaboradores da empresa que estão empenhados na gestão do risco empresarial. A média é 2,16, o erro padrão 0,203, a mediana e a moda 2 e o desvio padrão 1,128. É enviesada à esquerda e mesocúrtica.

Statistics

Formação dos empregados pelo menos anualmente sobre as ferramentas e técnicas de gestão do risco

N	Valid	31
	Missing	5
Mean		3,03
Std. Error of Mean		,194
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,080
Variance		1,166
Skewness		-,407
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		-1,508
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		94
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	4,00

Formação dos empregados pelo menos anualmente sobre as ferramentas e técnicas de gestão do risco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Todos os empregados	2	5,6	6,5	6,5
Só os especialistas que desempenham as funções específicas de gestão de risco	11	30,6	35,5	41,9
Não sei	2	5,6	6,5	48,4
Não aplicado	16	44,4	51,6	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	5	13,9		
Total	36	100,0		

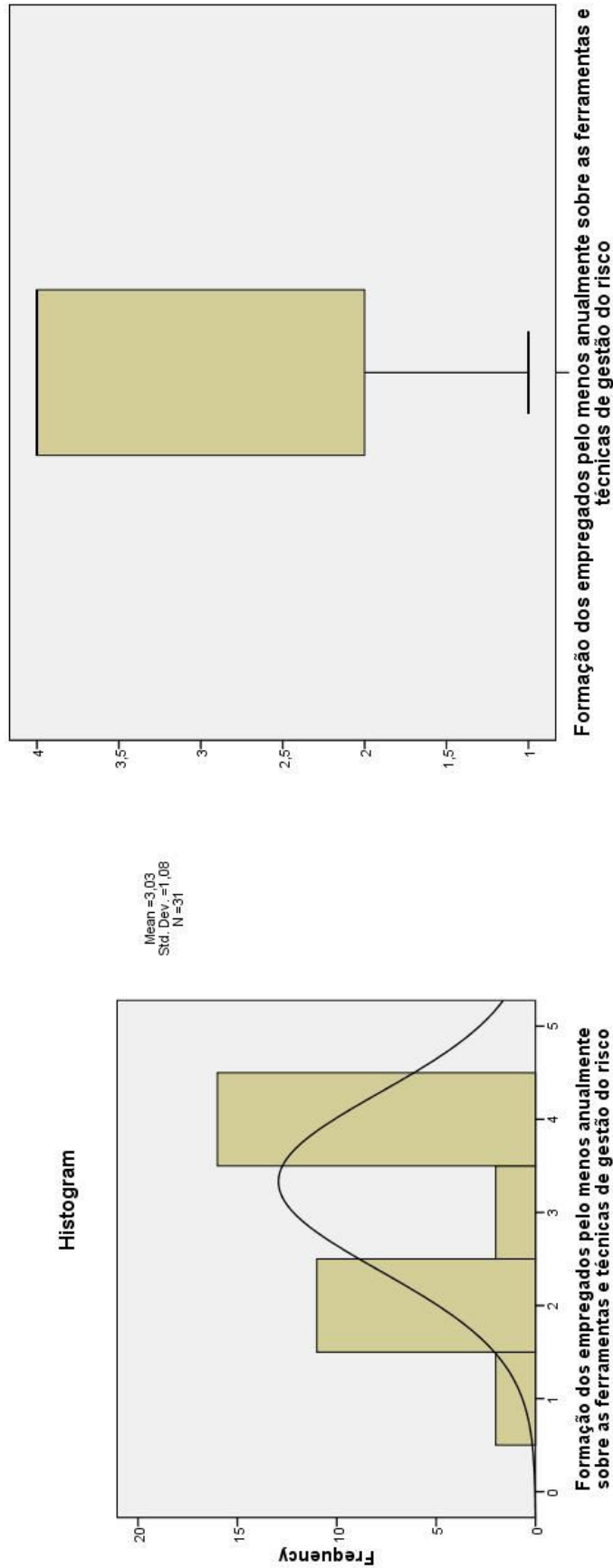


Figura 44 - Formação dos empregados pelo menos anualmente sobre as ferramentas e técnicas de gestão do risco

Já relativamente se existe formação dos empregados pelo menos anualmente sobre as ferramentas e técnicas de gestão do risco 51,6% dos entrevistados refere que não se aplica e 35,5% que só os especialistas que desempenham as funções específicas de gestão de risco têm formação. A média é 3,03, o erro amostral 0,194, a mediana e a moda 4 e o desvio padrão 1,08. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil exibem a mesma importância.

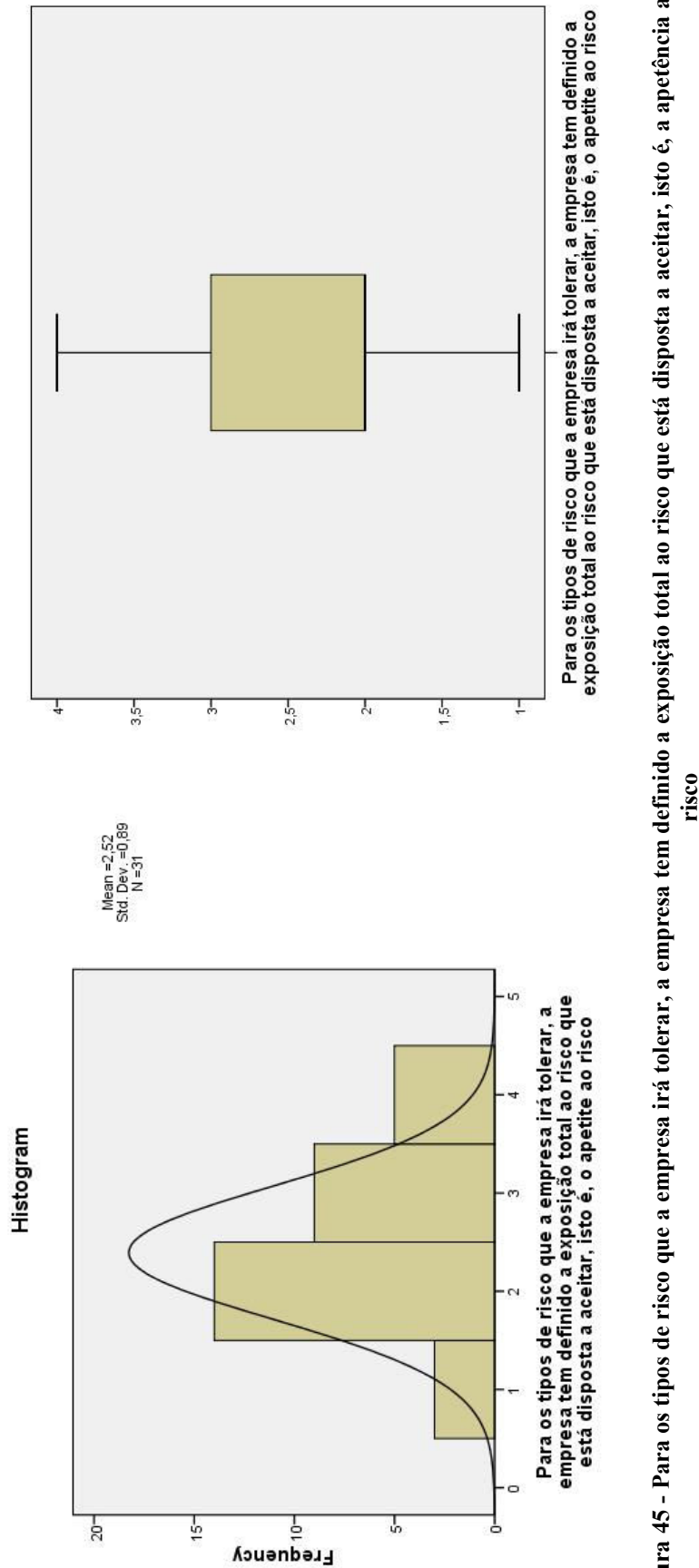
Statistics

Para os tipos de risco que a empresa irá tolerar, a empresa tem definido a exposição total ao risco que está disposta a aceitar, isto é, o apetite ao risco

N	Valid	31
	Missing	5
Mean		2,52
Std. Error of Mean		,160
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,890
Variance		,791
Skewness		,252
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		-,622
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		78
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

Para os tipos de risco que a empresa irá tolerar, a empresa tem definido a exposição total ao risco que está disposta a aceitar, isto é, o apetite ao risco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	3	8,3	9,7	9,7
Parcialmente	14	38,9	45,2	54,8
Não	9	25,0	29,0	83,9
Não aplicado	5	13,9	16,1	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	5	13,9		
Total	36	100,0		



**Figura 45 - Para os tipos de risco que a empresa irá tolerar, a empresa tem definido a exposição total ao risco que está disposta a aceitar, isto é, a apetência ao risco**

Para a questão se, dados os tipos de risco que a empresa irá tolerar, a empresa tem definido a exposição total ao risco que está disposta a aceitar, isto é, a apetência ao risco, 45,2% dos inquiridos enunciaram parcialmente, 29% não e 16,1% que não é aplicado. Pode-se resumir que em 54,8% da amostra é definido a apetência ao risco, mesmo que o processo não esteja totalmente efetuado. Esta variável consta com uma média de 2,52, erro padrão de 0,16, mediana e moda de 2 e desvio padrão de 0,89. É simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana coincidem quantitativamente.

Statistics

O Conselho de Direção rotineiramente expressa o apetite ao risco em termos quantitativos e qualitativos

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		2,79
Std. Error of Mean		,254
Median		3,00
Mode		4
Std. Deviation		1,343
Variance		1,804
Skewness		-,468
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-1,657
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		78
Percentiles	25	1,00
	50	3,00
	75	4,00

O Conselho de Direção rotineiramente expressa o apetite ao risco em termos quantitativos e qualitativos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistene	9	25,0	32,1	32,1
Ineficaz	1	2,8	3,6	35,7
É necessária uma melhoria significativa	5	13,9	17,9	53,6
É necessária alguma melhoria	13	36,1	46,4	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	0	22,2		
Total	36	100,0		



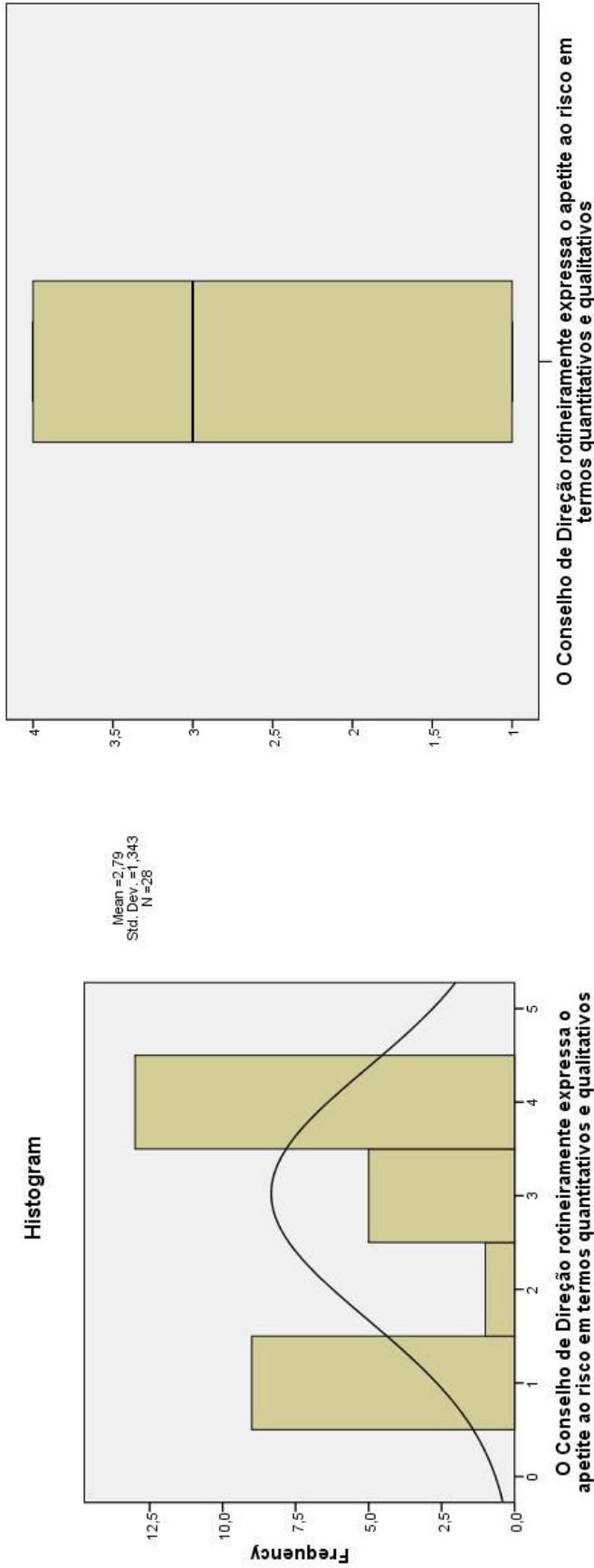


Figura 46 - O conselho de administração rotineiramente expressa a apetência ao risco em termos quantitativos e qualitativos

Analogamente, à questão se o conselho de administração rotineiramente expressa a apetência ao risco em termos quantitativos e qualitativos 46,4% dos investigadores comunicaram que é necessária alguma melhoria e 17,9% uma melhoria significativa. Por sua vez, 32,1% referem que não existe tal procedimento. É de salientar, também, o facto de 8 dos 36 entrevistados não terem respondido, o que poderá dispersar a análise. A média é 2,79, erro amostral 0,254, mediana 3, moda 4 e desvio padrão 1,343. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.

Statistics

Sucesso do programa de ERM na ajuda para alcançar os objetivos empresariais				Sucesso do programa de ERM na ajuda para alcançar os objetivos empresariais	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid					
Não aplicado	8	22,2	26,7	26,7	N
Insucesso	1	2,8	3,3	30,0	Valid
Sucesso isolado	7	19,4	23,3	53,3	Missing
Sucesso moderado	14	38,9	46,7	100,0	Mean
Total	30	83,3	100,0		Std. Error of Mean
Missing	6	16,7			Median
Total	36	100,0			Mode

Std. Deviation	1,269	30
Variance	1,610	6
Skewness	-,668	2,90
Std. Error of Skewness	,427	,232
Kurtosis	-1,286	3,00
Std. Error of Kurtosis	,833	4
Range	3	1,269
Minimum	1	1,610
Maximum	4	-,668
Sum	87	,427
Percentiles	25	-1,286
	50	,833
	75	3
		1
		4
		87
		1,00
		3,00
		4,00

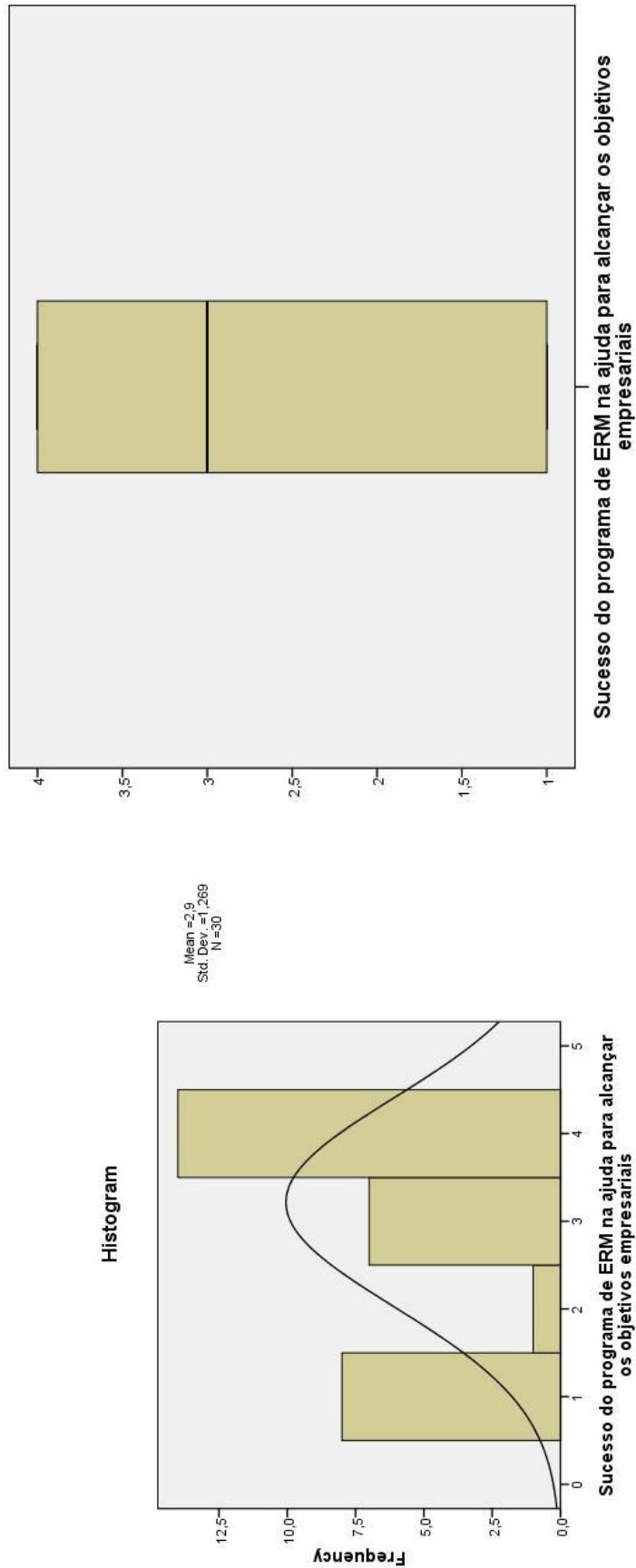


Figura 47 - Sucesso do programa de ERM na ajuda para alcançar os objetivos empresariais

No que se refere ao sucesso do programa de ERM na ajuda para alcançar os objetivos empresariais 46,7% dos indagados observaram que é moderado e 23,3% isolado. Já 26,7% aludem que não se aplica. A média é 2,90, erro padrão 0,232, mediana 4, moda 4 e desvio padrão 1,269. É simétrica e mesocúrtica.

**Case Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$métodos_total <sup>a</sup>	30	83,3%	6	16,7%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**\$métodos\_total Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Métodos avaliar apetite/tolerância risco <sup>a</sup>	Métodos usados para avaliar o apetite/tolerância ao risco: Nenhum processo formalizado na avaliação do apetite (ou tolerância) ao risco	14	36,8%	46,7%
	Métodos usados para avaliar o apetite/tolerância ao risco: Utiliza-se o apetite ao risco formal quantificado acordado pela divisão/função/nível de processo/nível de empresa	5	13,2%	16,7%
	Métodos usados para avaliar o apetite/tolerância ao risco: Baseado nas expectativas dos acionistas (relacionadas com as estimativas de lucros)	3	7,9%	10,0%
	Métodos usados para avaliar o apetite/tolerância ao risco: Usando referências industriais (financeiras e operacionais)	9	23,7%	30,0%
	Métodos usados para avaliar o apetite/tolerância ao risco: Baseado no "instinto" empresarial	7	18,4%	23,3%
Total		38	100,0%	126,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Figura 48 - Métodos usados para avaliar a apetência/tolerância ao risco**

Sobre quais os métodos usados para avaliar a apetência/tolerância ao risco houve 30 respostas com 38 soluções, 36,8% responderam que não existia nenhum processo formalizado na avaliação da apetência (ou tolerância) ao risco, 23,7% usando referência industriais (financeiras e operacionais), 18,4% baseado no “instinto” empresarial e 13,2% utilizam a apetência ao risco formal quantificado acordado pela divisão/função/nível de processo/nível de empresa.

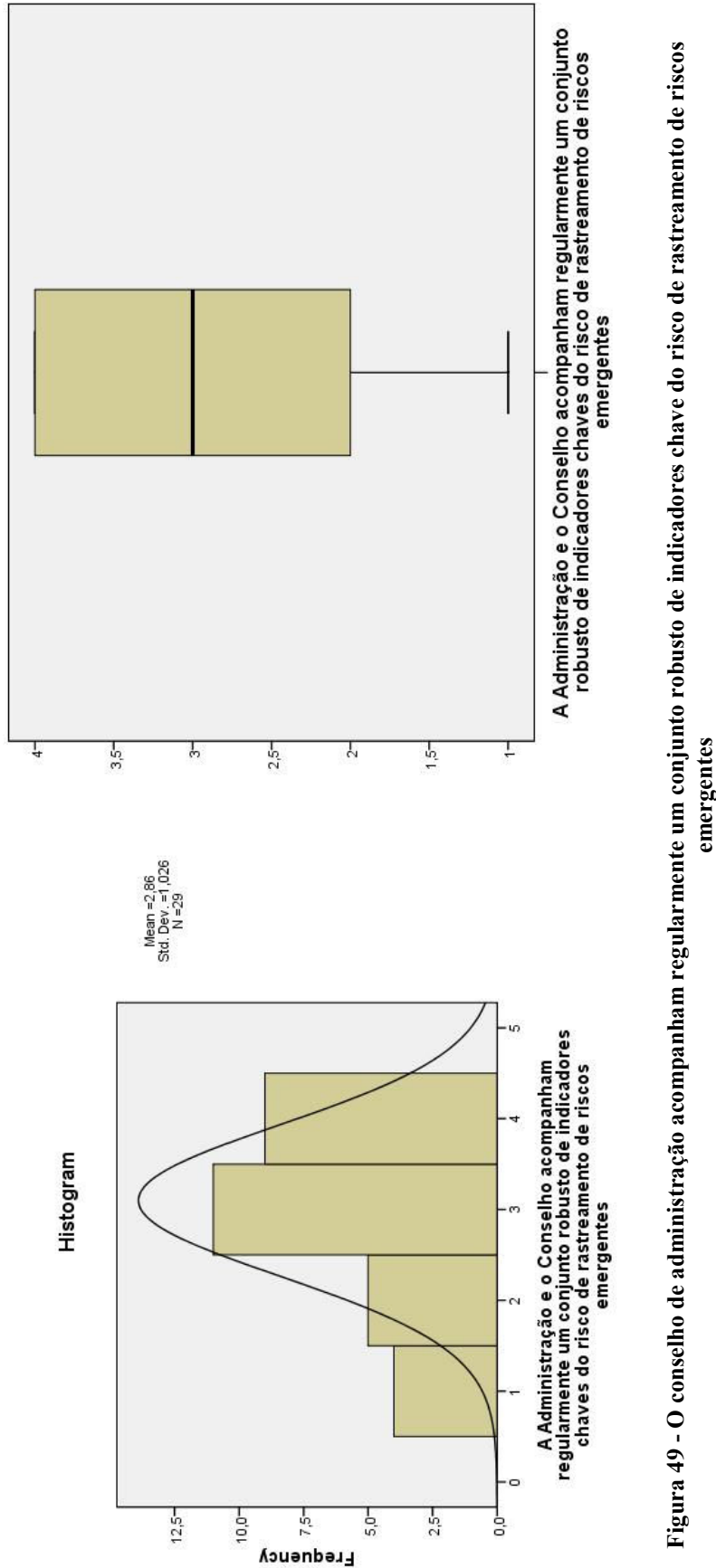
Statistics

A Administração e o Conselho acompanham regularmente um conjunto robusto de indicadores-chaves do risco de rastreamento de riscos emergentes

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		2,86
Std. Error of Mean		,190
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		1,026
Variance		1,052
Skewness		-,560
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-,712
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		83
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

A Administração e o Conselho acompanham regularmente um conjunto robusto de indicadores-chaves do risco de rastreamento de riscos emergentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
De modo nenhum	4	11,1	13,8	13,8
Um pouco	5	13,9	17,2	31,0
Moderadamente	11	30,6	37,9	69,0
Significativamente	9	25,0	31,0	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		



**Figura 49 - O conselho de administração acompanha regularmente um conjunto robusto de indicadores chave do risco de rastreamento de riscos emergentes**

As respostas à discussão se o conselho de administração acompanha regularmente um conjunto robusto de indicadores chave do risco de rastreamento de riscos emergentes indicam que para 37,9% a atitude é moderadamente, 31% significativamente, 17,2% um pouco e 13,8% de modo nenhum. Em 86,2% da amostra o conselho de administração segue os indicadores chave do risco. A média é 2,86, erro amostral 0,19, mediana e moda 3 e desvio padrão 1,026. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.

Statistics

A organização avalia periodicamente a probabilidade do impacto dos eventos que ocorrem

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		3,14
Std. Error of Mean		,266
Median		3,50
Mode		4
Std. Deviation		1,407
Variance		1,979
Skewness		-,530
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-,995
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		88
Percentiles	25	1,50
	50	3,50
	75	4,00

A organização avalia periodicamente a probabilidade do impacto dos eventos que ocorrem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	7	19,4	25,0	25,0
É necessária uma melhoria significativa	7	19,4	25,0	50,0
É necessária alguma melhoria	10	27,8	35,7	85,7
Eficaz	4	11,1	14,3	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	0			
Total	36	100,0		

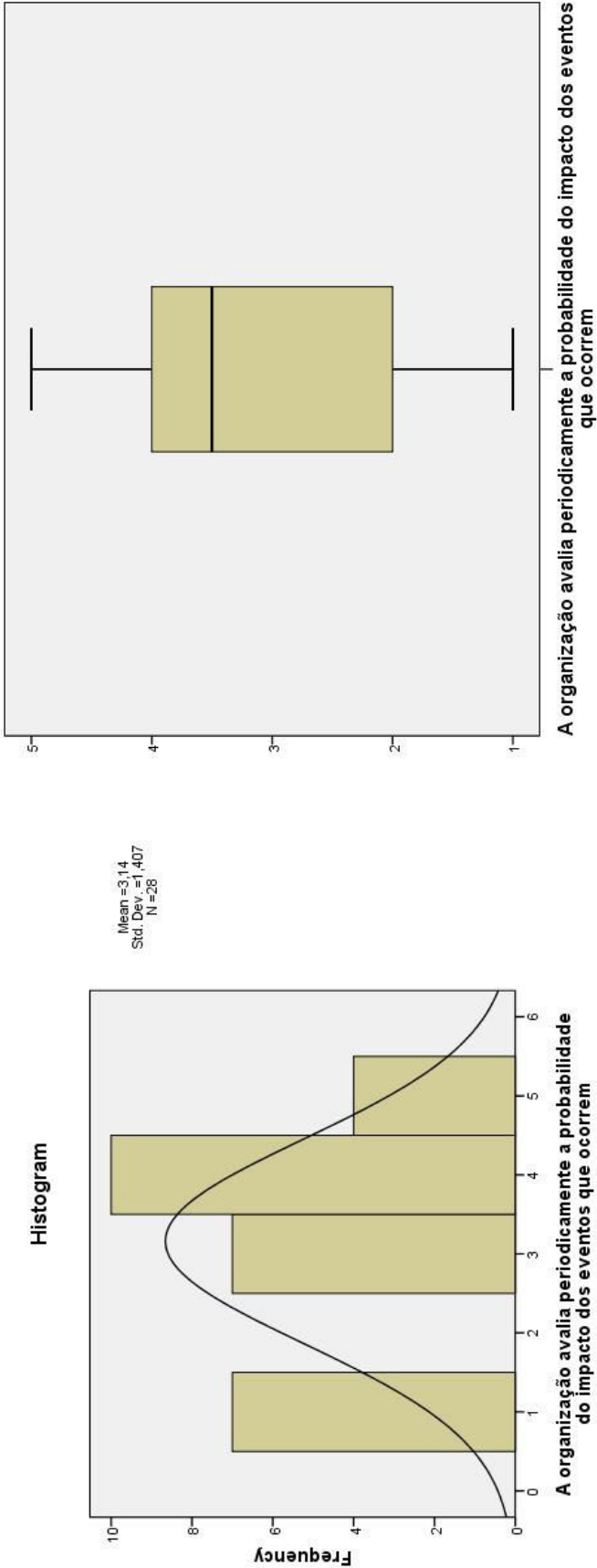


Figura 50 - A organização avalia periodicamente a probabilidade dos acontecimentos que ocorrem

No que diz respeito a se a organização avalia periodicamente a probabilidade do impacto dos acontecimentos que ocorrem, 35,7% dos investigadores mencionam que é necessária alguma melhoria, 25% uma melhoria significativa ou a sua inexistência e 14,3% que é eficaz. A média é 3,14, erro padrão 0,266, mediana 3,5, moda 4 e desvio padrão 1,407. É simétrica e mesocúrtica.



## Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$estratégias_total <sup>a</sup>	27	75,0%	9	25,0%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## \$estratégias\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Métodos avaliar estratégias mitigação ri <sup>a</sup>	Métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco: Avaliação qualitativa do risco	16	38,1%	59,3%
	Métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco: Avaliação quantitativa do risco	9	21,4%	33,3%
	Métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco: Análise custo/benefício	11	26,2%	40,7%
	Métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco: Valor de risco (VaR)	1	2,4%	3,7%
	Métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco: Risco ajustado ao Valor Atual Líquido (VAL)	1	2,4%	3,7%
	Métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco: Opções reais	2	4,8%	7,4%
	Métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco: Outro	2	4,8%	7,4%
	Total	42	100,0%	155,6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## Figura 51 - Métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco

Relativamente a quais os métodos usados para avaliar as estratégias de mitigação do risco 27 dos inquiridos responderam, obtendo-se 42 soluções, assim para 38,1% esse método é a avaliação qualitativa do risco, 26,2% a análise custo/benefício e 21,4% a avaliação quantitativa do risco.

**Case Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$avaliar_total <sup>a</sup>	29	80,6%	7	19,4%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**\$avaliar\_total Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Métodos avaliar riscos novos emergentes <sup>a</sup>	Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes: Acesso a dados/conhecimentos internos sobre riscos novos, emergentes e em desenvolvimento	16	24,2%	55,2%
	Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes: Acesso a informações externas	16	24,2%	55,2%
	Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes: Desenvolvimento de conhecimento com os gestores de grandes projetos/programas	5	7,6%	17,2%
	Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes: Comunicar com os stakeholders para desenvolver informação	4	6,1%	13,8%
	Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes: Acesso a informação dos fornecedores/clientes	10	15,2%	34,5%
	Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes: Conduzir uma análise funcional de "e se"	8	12,1%	27,6%
	Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes: Desenvolver conhecimento com externos enfrentando executivos e marketing/estratégicos	2	3,0%	6,9%
	Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes: Nenhum método para identificar riscos novos e emergentes	5	7,6%	17,2%
	Total	66	100,0%	227,6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Figura 52 - Métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes**

Sobre quais os métodos usados para avaliar riscos novos e emergentes obteve-se 29 respostas com 66 soluções, sendo possível afirmar que para 24,2% dos averiguados são o acesso a dados/conhecimentos internos sobre riscos novos, emergentes e em desenvolvimento ou o acesso a informações externas; 15,2% o acesso a informações dos fornecedores/clientes e 12,1% conduzir uma análise funcional de “e se”.

Statistics

A organização conduz formal e sistematicamente uma identificação do risco em toda a empresa

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		1,83
Std. Error of Mean		,132
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,711
Variance		,505
Skewness		,263
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-,894
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		53
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

A organização conduz formal e sistematicamente uma identificação do risco em toda a empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	10	27,8	34,5	34,5
Estamos a considerar	14	38,9	48,3	82,8
Não estamos a considerar	5	13,9	17,2	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

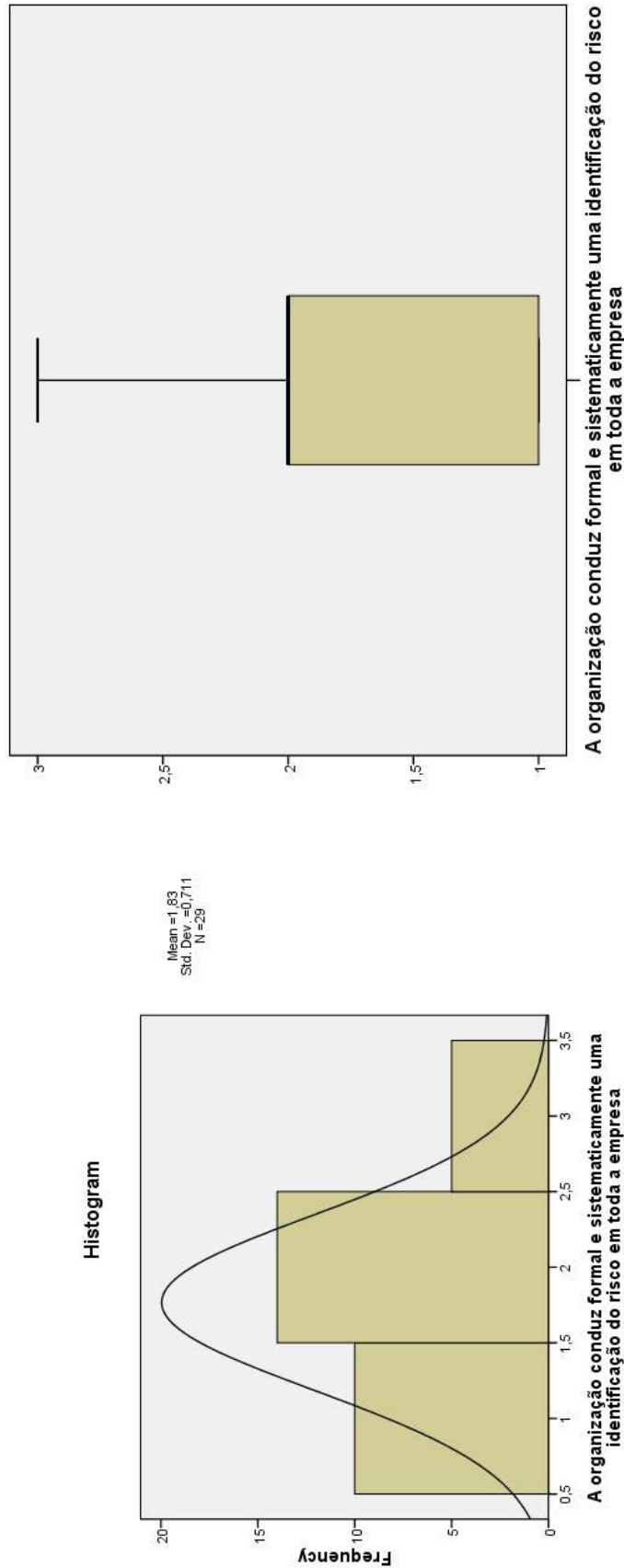


Figura 53 - A organização conduz formal e sistematicamente uma identificação do risco em toda a empresa

Em relação a se a organização conduz formal e sistematicamente uma identificação do risco em toda a empresa 48,3% dos investigados relataram que estão a considerar, 34,5% que sim e 17,2% não estão a considerar. Desta forma, 82,8% da população identifica ou está a ponderar reconhecer o risco. A média é 1,83, erro amostral 0,132, mediana e moda 2 e desvio padrão 0,711. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente.

Statistics

A organização classifica a materialidade de riscos individuais na perspectiva do risco empresarial

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		1,76
Std. Error of Mean		,154
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		,830
Variance		,690
Skewness		,495
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,369
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		51
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,50

A organização classifica a materialidade de riscos individuais na perspectiva do risco empresarial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	14	38,9	48,3	48,3
Estamos a considerar	8	22,2	27,6	75,9
Não estamos a considerar	7	19,4	24,1	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

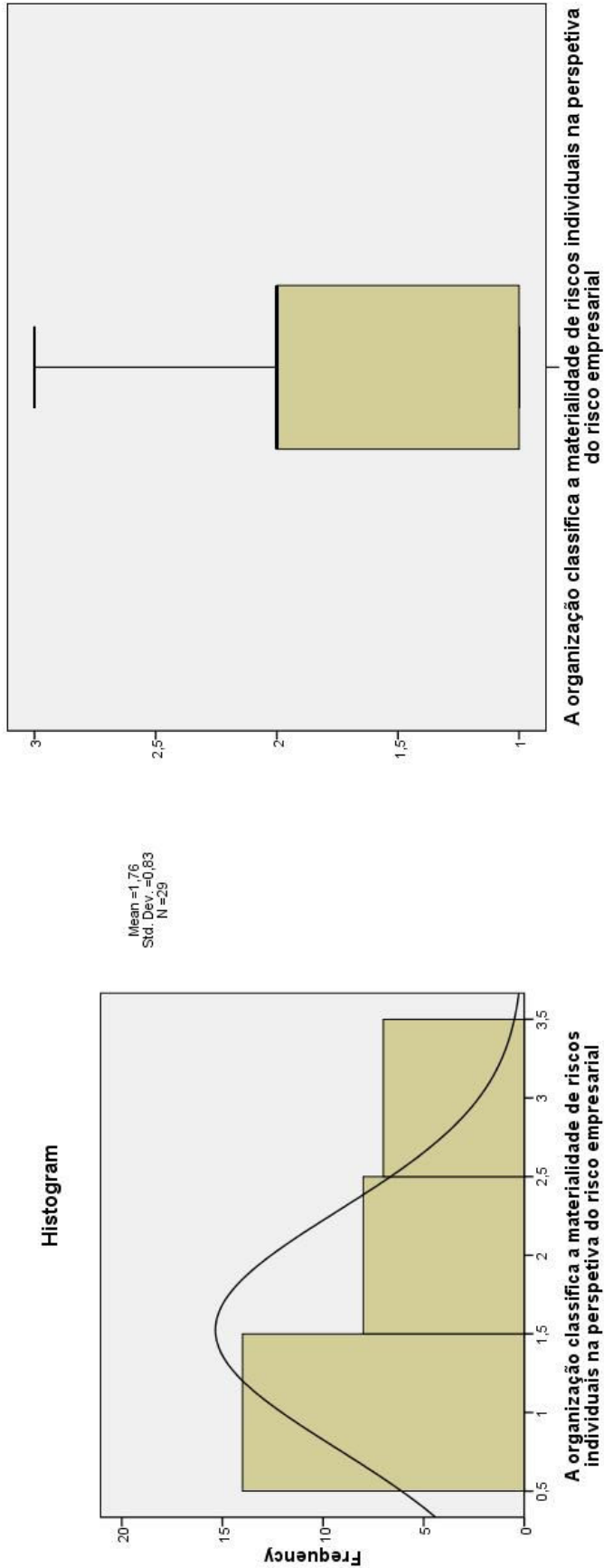


Figura 54 - A organização classifica a materializada de riscos individuais na perspetiva do risco empresarial

Já à questão se a organização classifica a materialidade de riscos individuais na perspetiva do risco empresarial 48,3% referiram que sim, 27,6% que estão a considerar e 24,1% que não, nem ponderam. A média é 1,76, erro padrão 0,154, mediana 2, moda 1 e desvio padrão 0,83. É simétrica e mesocúrtica.

Statistics

A organização consolida a classificação de riscos separados usando uma medida comum

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		2,07
Std. Error of Mean		,164
Median		2,00
Mode		3
Std. Deviation		,884
Variance		,781
Skewness		-,141
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,748
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		60
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00

A organização consolida a classificação de riscos separados usando uma medida comum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	27,8	34,5	34,5
Sim	7	19,4	24,1	58,6
Estamos a considerar	12	33,3	41,4	100,0
Não estamos a considerar				
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
0				
Total	36	100,0		

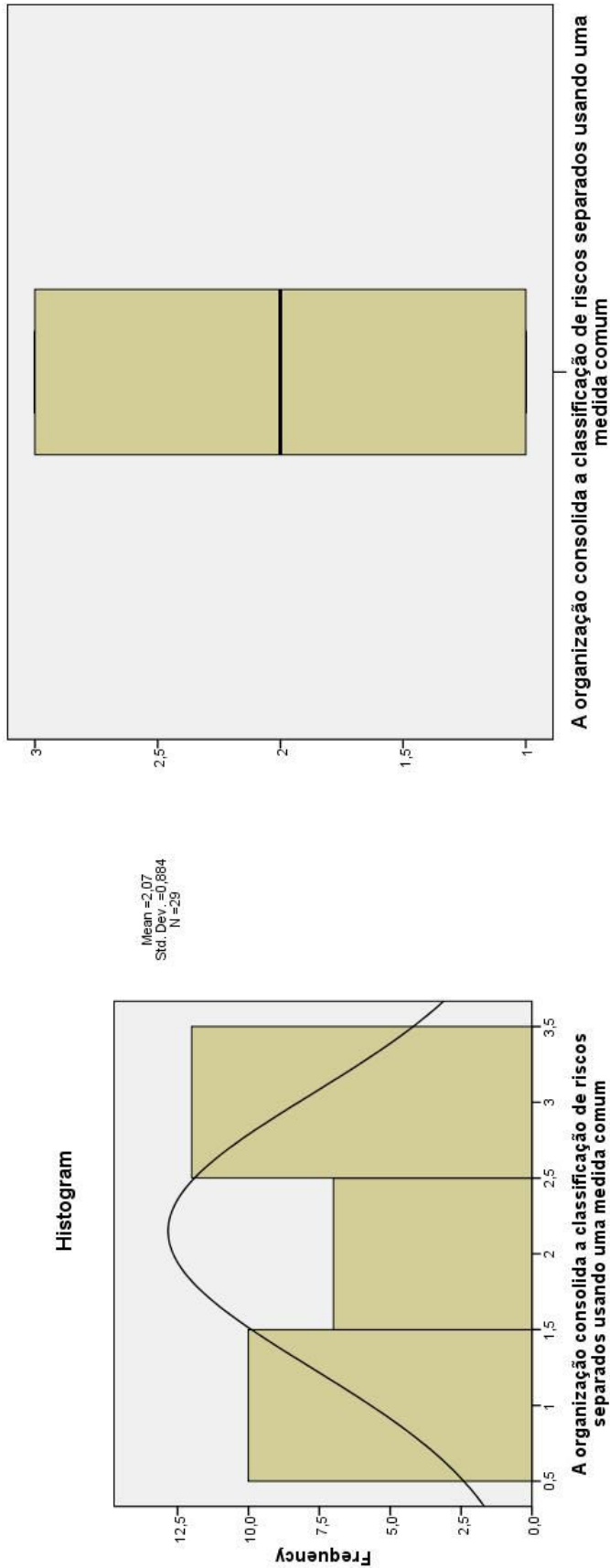


Figura 55 - A organização consolida a classificação de riscos separados usando uma medida comum

Relativamente a se a organização consolida a classificação de riscos separados usando uma medida comum 34,5% replicaram que sim, 24,1% que estão a considerar e 41,4% não estão a considerar. A média é 2,07, erro amostral 0,164, mediana 3, moda 3 e desvio padrão 0,884. A distribuição é simétrica e leptocúrtica.



Statistics

A organização incorpora uma avaliação de risco formal dentro do processo de diligência da organização para fusão, aquisição ou maiores investimentos

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		2,00
Std. Error of Mean		,154
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,816
Variance		,667
Skewness		,000
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-1,491
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		56
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00

A organização incorpora uma avaliação de risco formal dentro do processo de diligência da organização para fusão, aquisição ou maiores investimentos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	9	25,0	32,1	32,1
Estamos a considerar	10	27,8	35,7	67,9
Não estamos a considerar	9	25,0	32,1	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing				
0	8	22,2		
Total	36	100,0		

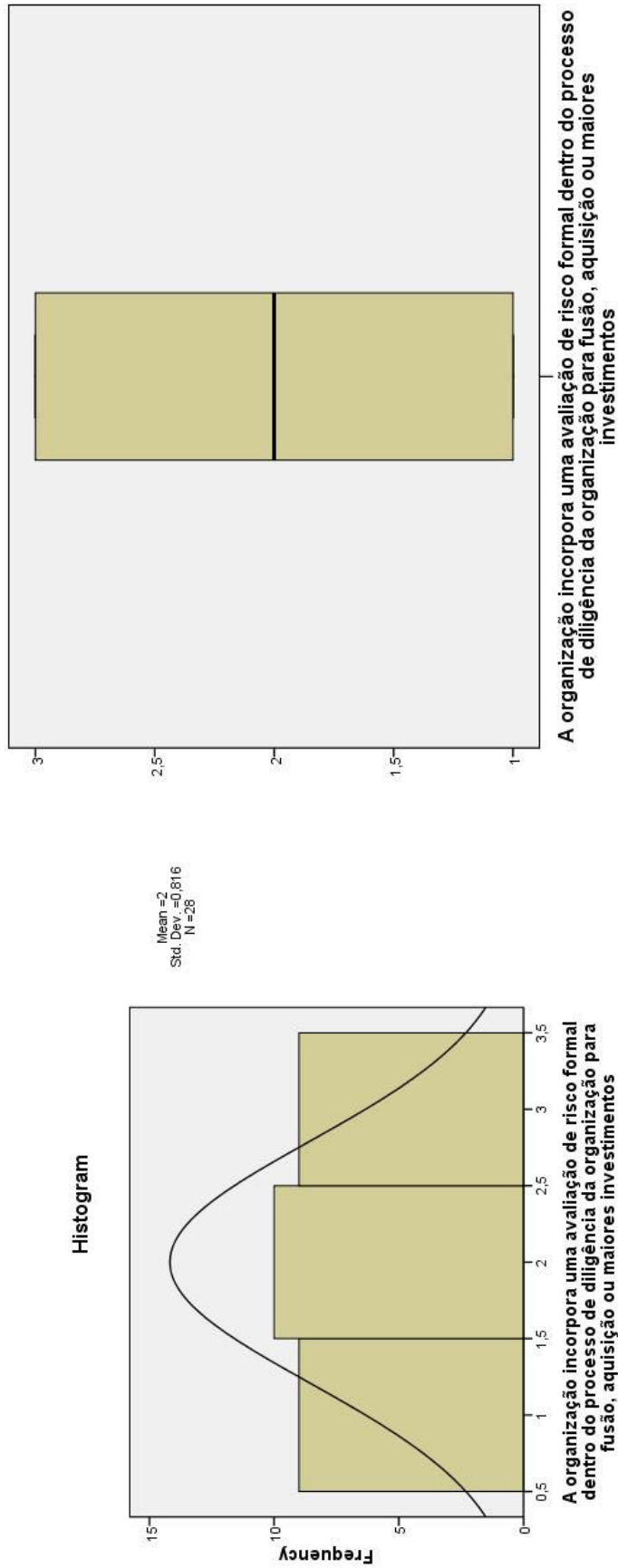


Figura 56 - A organização incorpora uma avaliação do risco formal dentro do processo de diligência da organização para fusão, aquisição ou maiores investimentos

À questão se a organização incorpora uma avaliação de risco formal dentro do processo de diligência da organização para fusão, aquisição ou maiores investimentos 35,7% dos questionados informaram que estão a considerar e 32,1% que sim ou que não estão a meditar. A média é 2, o erro padrão 0,154, a mediana e a moda 2 e o desvio padrão 0,816. É simétrica e mesocúrtica.

Statistics

A organização incorpora a dimensão de risco dentro do processo de planeamento estratégico

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		1,79
Std. Error of Mean		,135
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,726
Variance		,527
Skewness		,343
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-,963
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		52
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

A organização incorpora a dimensão de risco dentro do processo de planeamento estratégico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	11	30,6	37,9	37,9
Estamos a considerar	13	36,1	44,8	82,8
Não estamos a considerar	5	13,9	17,2	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

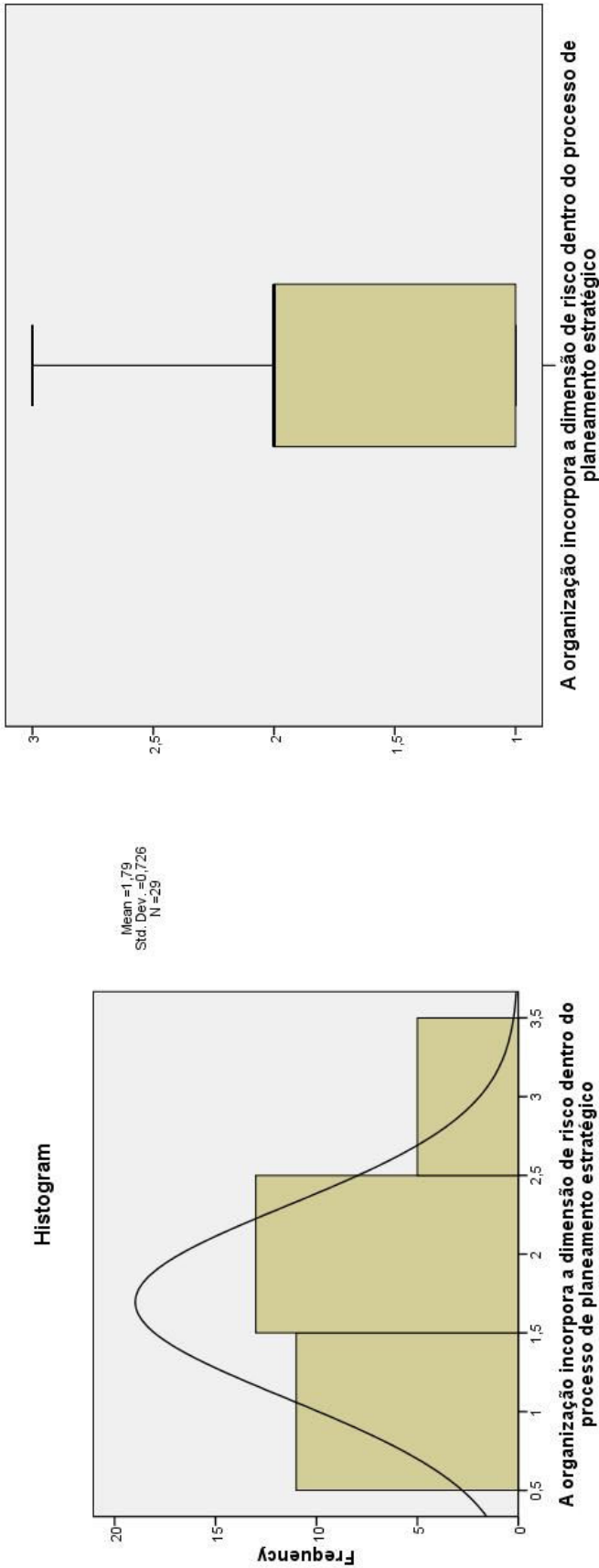


Figura 57 - A organização incorpora a dimensão de risco dentro do processo de planeamento estratégico

Comparativamente a se a organização incorpora a dimensão de risco dentro do processo de planeamento estratégico 44,8% dos investigadores comunicam que estão a considerar, 37,9% sim e 17,2% não pensam. A média é 1,79, erro amostral 0,135, mediana e moda 2 e desvio-padrão 0,726. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil apresentam o mesmo valor.

Statistics

A organização utiliza informação de risco na definição de retornos no capital alvo

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		2,04
Std. Error of Mean		,158
Median		2,00
Mode		3
Std. Deviation		,838
Variance		,702
Skewness		-,070
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-1,582
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		57
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00

A organização utiliza informação de risco na definição de retornos no capital alvo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	9	25,0	32,1	32,1
Estamos a considerar	9	25,0	32,1	64,3
Não estamos a considerar	10	27,8	35,7	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing				
0	8	22,2		
Total	36	100,0		

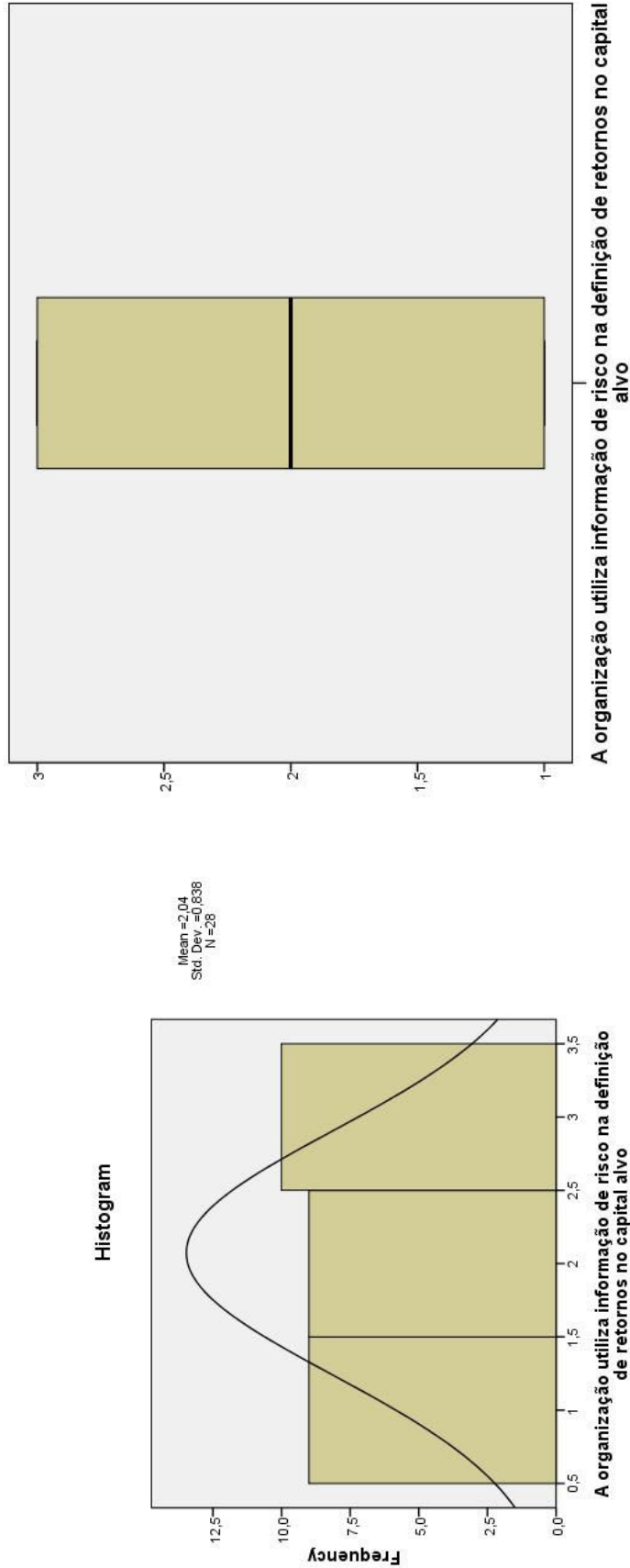


Figura 58 - A organização utiliza informação de risco na definição de retornos no capital alvo

No que diz respeito a se a organização utiliza informação de risco na definição de retornos no capital alvo 35,7% dos indagados referiram que não estão a considerar e 32,1% que sim ou em desenvolvimento. A média é 2,04, erro padrão 0,158, mediana 2, moda 3 e desvio padrão 0,838. É simétrica e mesocúrtica.

Statistics

A organização analisa/estuda riscos em relação a processos de negócio chaves

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		1,59
Std. Error of Mean		,145
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,780
Variance		,608
Skewness		,905
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-,697
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		46
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

A organização analisa/estuda riscos em relação a processos de negócio chaves

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	47,2	58,6	58,6
Sim	7	19,4	24,1	82,8
Estamos a considerar	5	13,9	17,2	100,0
Não estamos a considerar				
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
0				
Total	36	100,0		

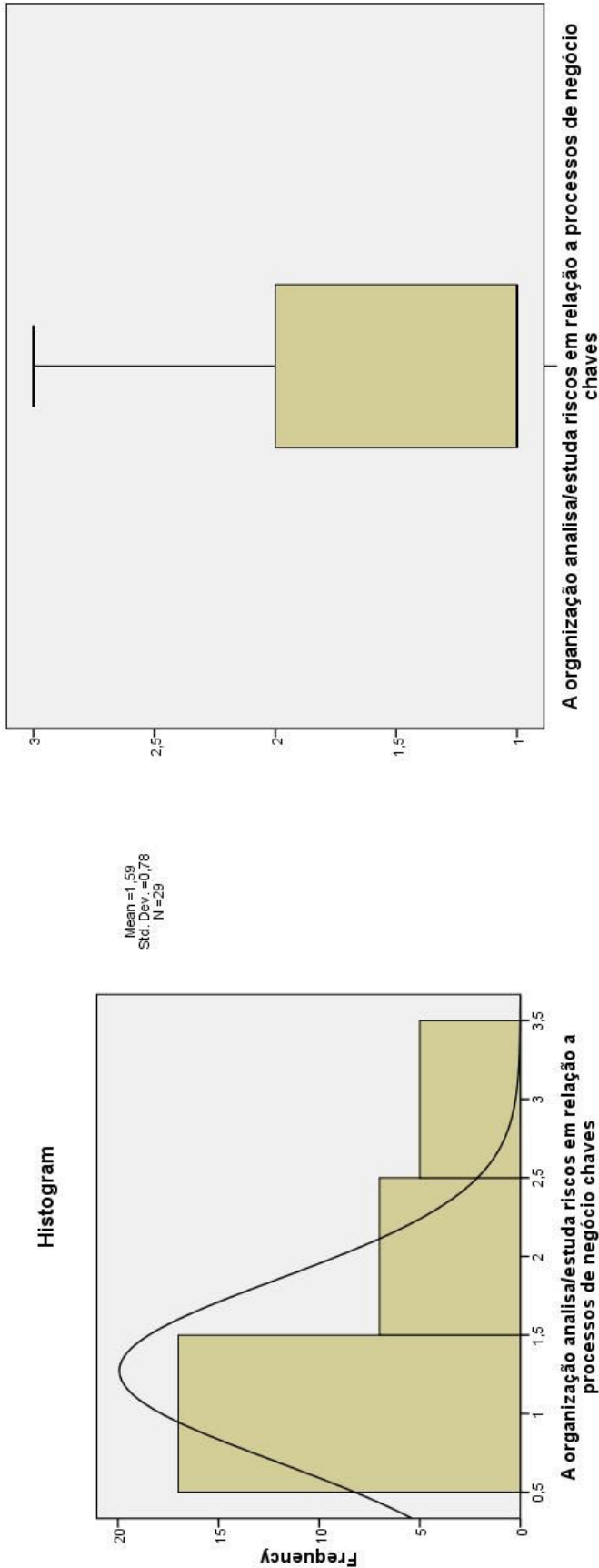


Figura 59 - A organização analisa/estuda riscos em relação a processos de negócio chave

Para 58,6% dos investigados a organização analisa/estuda riscos em relação a processos de negócio chave, 24,1% estão a considerar e 17,2% não. A média é 1,59, erro amostral 0,145, mediana e moda 1 e desvio padrão 0,78. A distribuição é assimétrica positiva e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana coincidem quantitativamente.



Statistics

A organização analisa resultados de avaliação de riscos em ordem a criar avisos fáceis de medidas ou gatilhos para riscos certos

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		1,97
Std. Error of Mean		,145
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,778
Variance		,606
Skewness		,062
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,303
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		57
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00

A organização analisa resultados de avaliação de riscos em ordem a criar avisos fáceis de medidas ou gatilhos para riscos certos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	9	25,0	31,0	31,0
Estamos a considerar	12	33,3	41,4	72,4
Não estamos a considerar	8	22,2	27,6	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

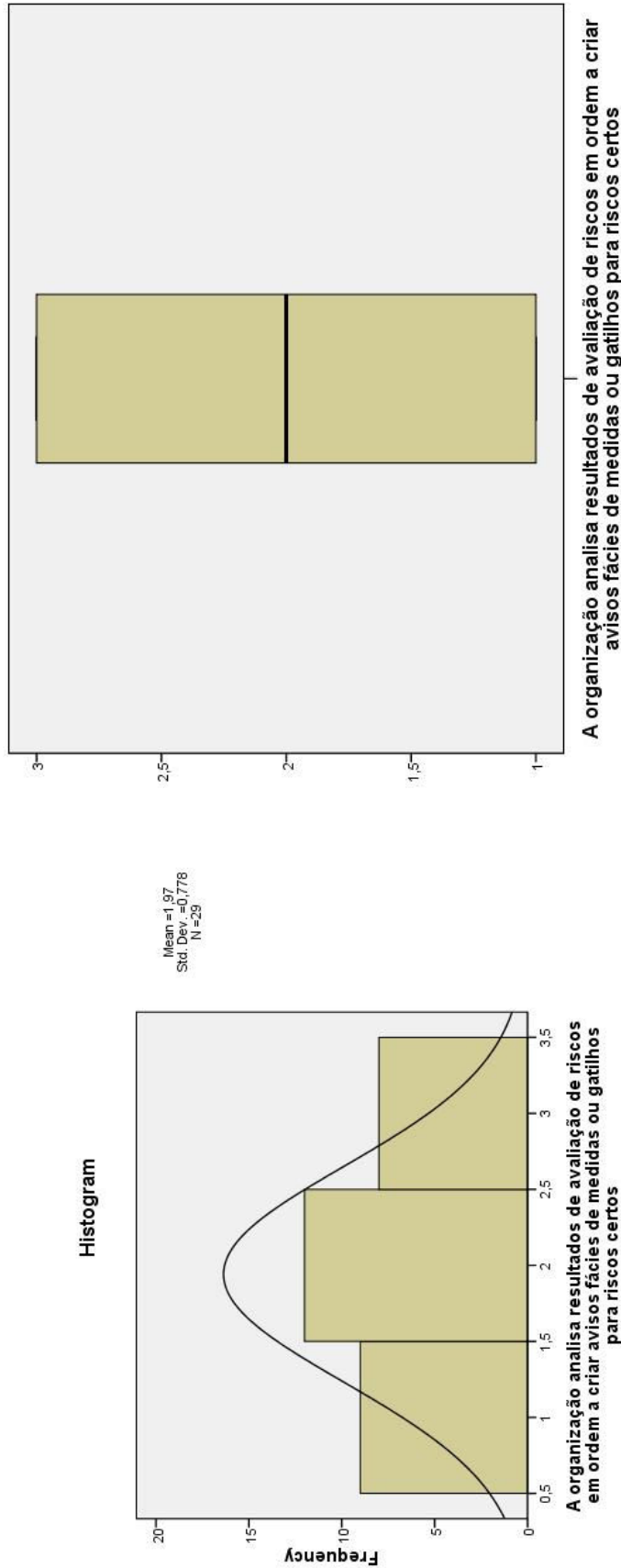


Figura 60 - A organização analisa resultados de avaliação de riscos em ordem a criar avisos fáceis de medidas ou gatilhos para riscos certos

Sobre se a organização analisa resultados de avaliação de riscos em ordem a criar avisos fáceis de medidas ou gatilhos para riscos certos 41,4% retorquiram que estão a considerar, 31% sim e 27,6% não. A média é 1,97, erro padrão 0,145, mediana e moda 2 e desvio padrão 0,778. É simétrica e mesocúrtica.

Statistics

Critério primeiro usado para avaliar os riscos hoje			
	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid			
Rapidez de começo	1	2,8	3,6
Probabilidade de ocorrência	14	38,9	50,0
Risco residual	3	8,3	10,7
Risco inerente	9	25,0	32,1
Outro	1	2,8	3,6
Total	28	77,8	100,0
Missing 0	8	22,2	
Total	36	100,0	
Cumulative Percent			
			3,6
			53,6
			64,3
			96,4
			100,0

Critério primeiro usado para avaliar os riscos hoje			
N	Valid	Missing	
Mean			2,82
Std. Error of Mean			,200
Median			2,00
Mode			2
Std. Deviation			1,056
Variance			1,115
Skewness			,382
Std. Error of Skewness			,441
Kurtosis			-1,233
Std. Error of Kurtosis			,858
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			79
Percentiles	25		2,00
	50		2,00
	75		4,00

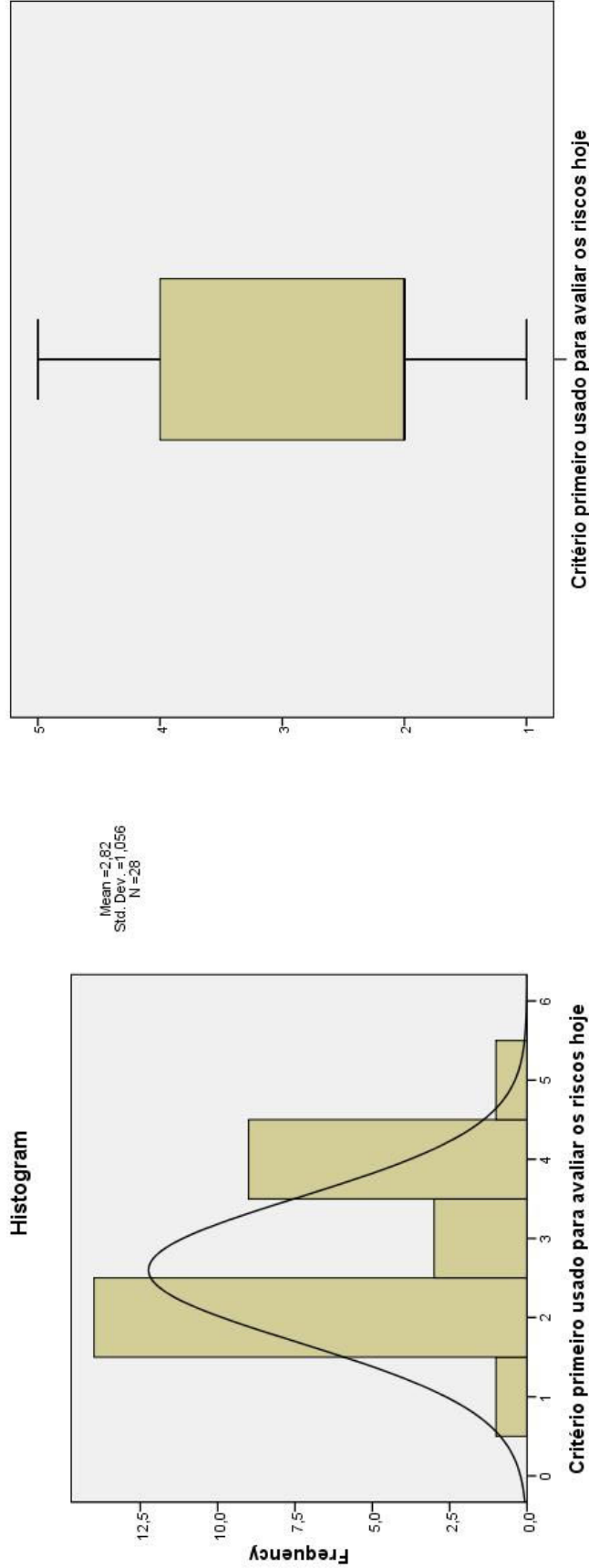


Figura 61 -Critério primeiro usado para avaliar os riscos hoje

À questão qual o critério usado para avaliar os riscos hoje 50% indicaram que era a probabilidade de ocorrência, 32,1% o risco inerente e 10,7% o risco residual. Esta variável apresenta a média de 2,82, erro padrão de 0,2, mediana e moda de 2 e desvio padrão de 1,056. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana expõem a mesmo importância.

Statistics

Confiança no uso de probabilidade para prever a perda

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,59
Std. Error of Mean		,256
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		1,376
Variance		1,894
Skewness		,822
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		,489
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		6
Minimum		1
Maximum		7
Sum		104
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Confiança no uso de probabilidade para prever a perda

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Confiança muito baixa	1	2,8	3,4	3,4
Confiança baixa	3	8,3	10,3	13,8
Confiança média	14	38,9	48,3	62,1
Confiança alta	5	13,9	17,2	79,3
Confiança muito alta	2	5,6	6,9	86,2
Não usado	3	8,3	10,3	96,6
Não sei	1	2,8	3,4	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0	19,4		
Total	36	100,0		

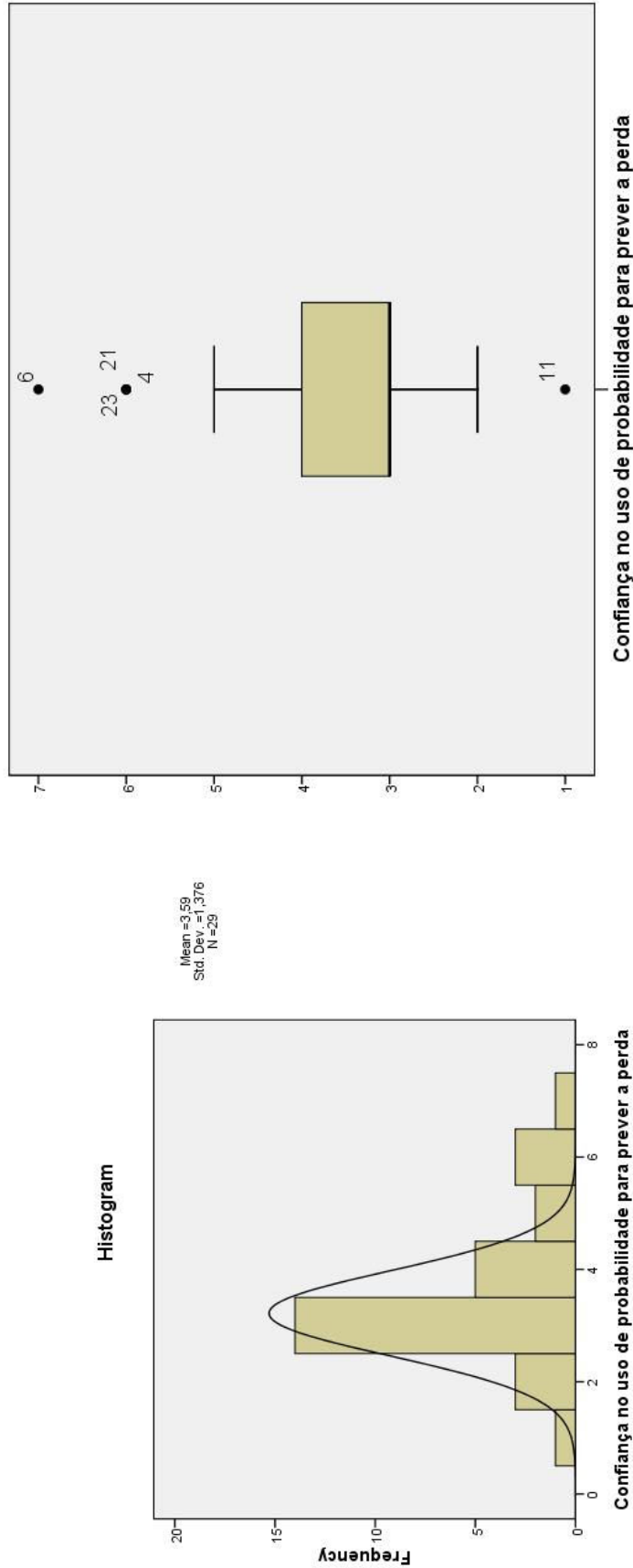


Figura 62 - Confiança no uso de probabilidade para prever a perda

Relativamente à confiança no uso da probabilidade para prever a perda 48,3% da população da amostra refere que a confiança é média, 17,2% alta e 10,3% baixa ou não usada. A média é de 3,59, erro amostral de 0,256, mediana e moda de 3 e desvio padrão de 1,376. É simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana coincidem quantitativamente, tentem 3 *outliers* nas soluções confiança muito baixa, não usado e não sei.

## Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ferramentas_total <sup>a</sup>	28	77,8%	8	22,2%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## \$ferramentas\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Ferramentas metodologias avaliar riscos <sup>a</sup>	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Autoavaliação	13	17,8%	46,4%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Medidas económicas, como o valor do risco, lucros do risco, cash flow do risco, VAL/TIR, valor económico acrescido	14	19,2%	50,0%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Análises de cenários	16	21,9%	57,1%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Referências/perda de experiência industrial	4	5,5%	14,3%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Indicadores chave de risco	8	11,0%	28,6%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Análises probabilísticas	1	1,4%	3,6%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Avaliação de partes externas	4	5,5%	14,3%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Testes de stress	2	2,7%	7,1%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Ferramentas de qualidade, como modo de falha ou analistas dos efeitos	5	6,8%	17,9%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Simulação estocástica/Monte Carlo	1	1,4%	3,6%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Nenhuma quantificação de risco usada	4	5,5%	14,3%
	Ferramentas e metodologias para avaliar o risco: Outra	1	1,4%	3,6%
	Total	73	100,0%	260,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## Figura 63 - Ferramentas e metodologias para avaliar o risco

Em relação à questão quais as ferramentas e metodologias para avaliar o risco obteve-se 28 respostas, das quais houve 73 soluções. Desta forma, 21,9% utilizam as análises de cenários; 19,2% as medidas económicas, como o valor do risco, lucros do risco, *cash flow* do risco, VAL/TIR, valor económico acrescido; 17,8% a autoavaliação e 11% os indicadores chave de risco.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de crédito

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,59
Std. Error of Mean		,219
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,181
Variance		1,394
Skewness		-,920
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		,423
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		104
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de crédito

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhuma ajuda	3	8,3	10,3	10,3
Pouca ajuda	1	2,8	3,4	13,8
Alguma ajuda	7	19,4	24,1	37,9
Ajuda considerável	12	33,3	41,4	79,3
Grande ajuda	6	16,7	20,7	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		



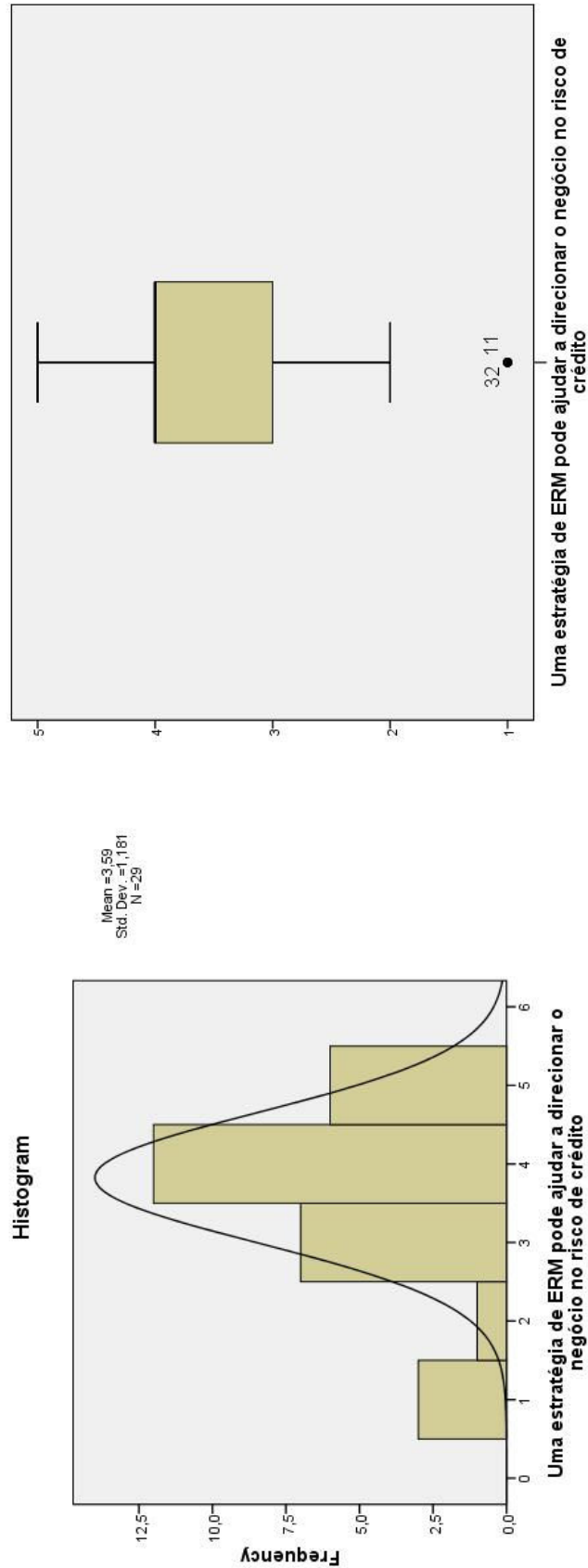


Figura 64 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de crédito

Sobre se uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de crédito 41,4% relataram que era uma ajuda considerável, 24,1% alguma ajuda, 20,7% uma grande ajuda e para 10,3% não ajudava. A média é 3,59, erro amostral 0,219, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,181. A distribuição é assimétrica negativa e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil apresentam o mesmo montante. O *boxplot* demonstra um *outlier* para a solução nenhuma ajuda.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de mercado

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,83
Std. Error of Mean		,172
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,928
Variance		,862
Skewness		-1,072
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		1,965
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		111
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de mercado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhuma ajuda	1	2,8	3,4	3,4
Pouca ajuda	1	2,8	3,4	6,9
Alguma ajuda	6	16,7	20,7	27,6
Ajuda considerável	15	41,7	51,7	79,3
Grande ajuda	6	16,7	20,7	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

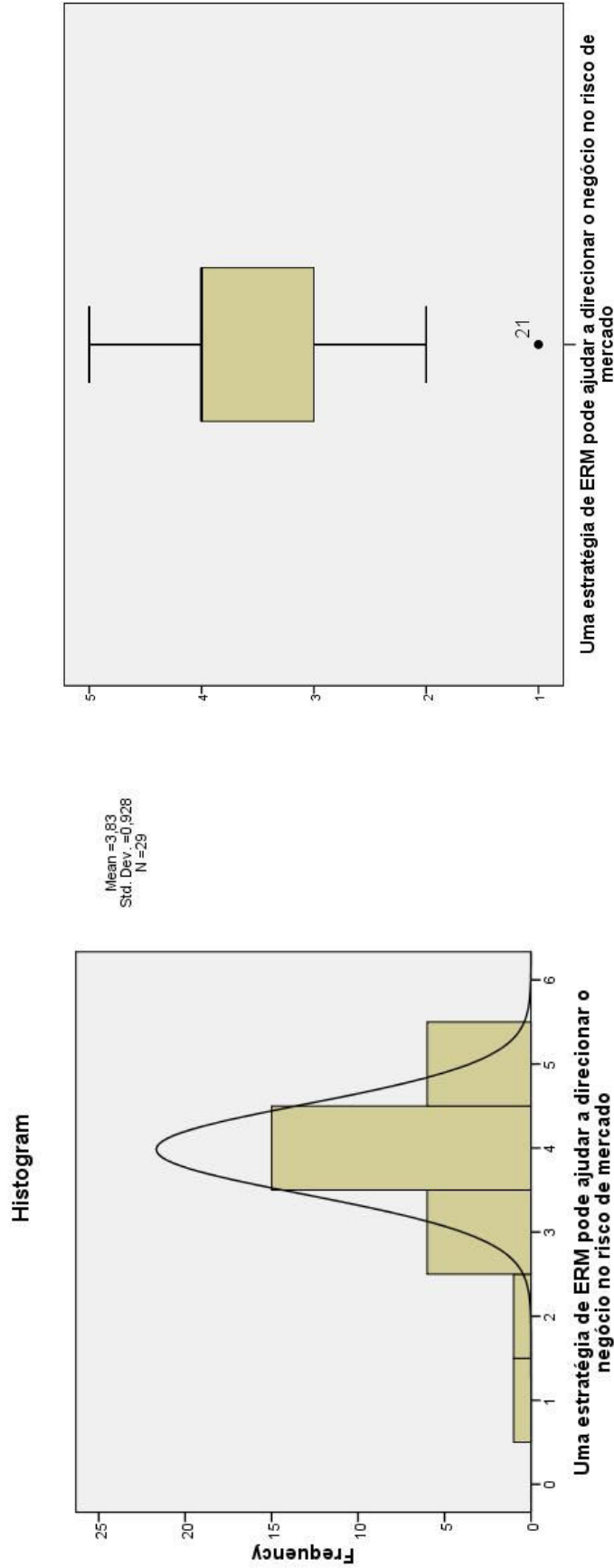


Figura 65 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de mercado

Por sua vez, para a pergunta se uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de mercado 51,7% referiram que é uma ajuda considerável, 20,7% alguma ajuda ou mesmo grande. A média é 3,83, erro amostral 0,172, mediana e moda 4 e desvio padrão 0,928. É enviesada à direita e platicúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente, contendo um *outlier* para a seleção de nenhuma ajuda.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de reputação		
N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,62
Std. Error of Mean		,175
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,942
Variance		,887
Skewness		-,789
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		,980
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		105
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de reputação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhuma ajuda	1	2,8	3,4	3,4
Pouca ajuda	2	5,6	6,9	10,3
Alguma ajuda	8	22,2	27,6	37,9
Ajuda considerável	14	38,9	48,3	86,2
Grande ajuda	4	11,1	13,8	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing 0	7	19,4		
Total	36	100,0		

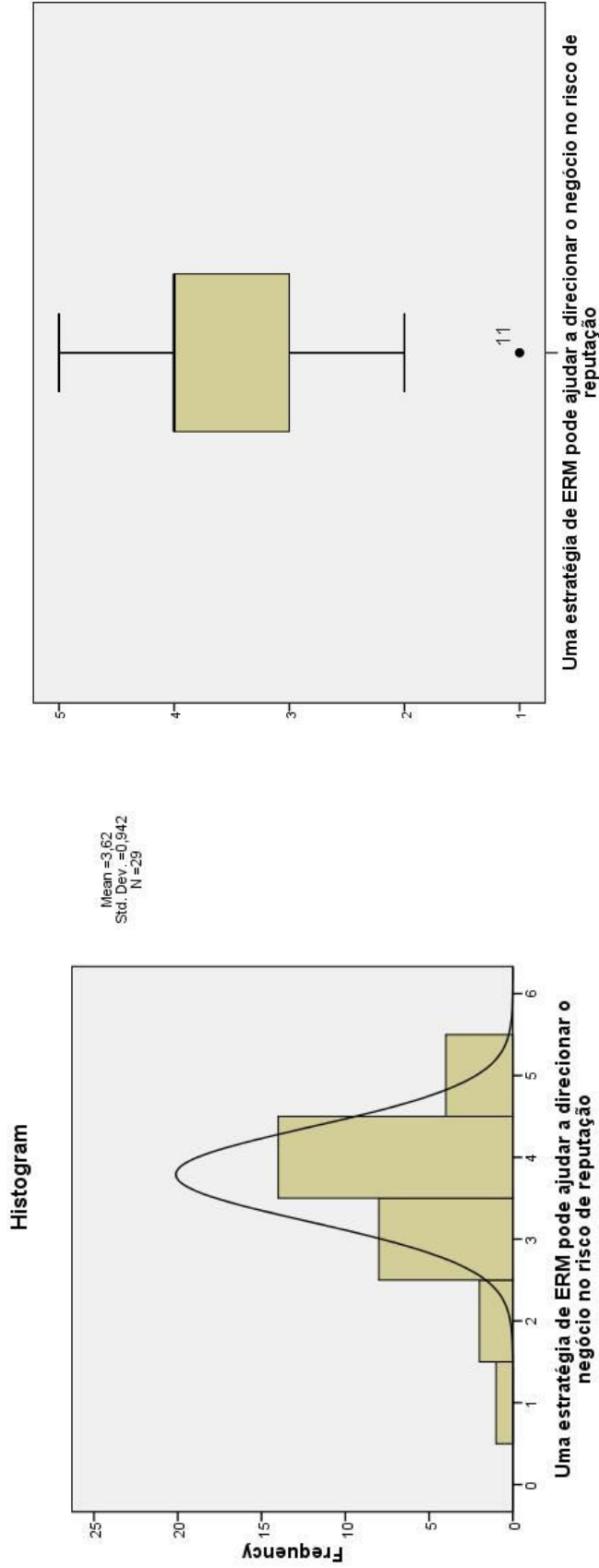


Figura 66 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de reputação

Comparativamente à interrogação se uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de reputação 48,3% mencionaram que é uma ajuda considerável, 27,6% alguma ajuda e 13,8% grande auxílio. A média é 3,62, erro amostral 0,175, mediana e moda 4 e desvio padrão 0,942. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil ostentam o mesmo valor. O *boxplot* evidencia um *outlier* para a opção nenhuma ajuda.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco operacional			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid			
Pouca ajuda	1	2,8	3,4
Alguma ajuda	9	25,0	34,5
Ajuda considerável	14	38,9	82,8
Grande ajuda	5	13,9	100,0
Total	29	80,6	100,0
Missing	7	19,4	
Total	36	100,0	

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco operacional			
N	Valid		29
Mean	Missing		7
Std. Error of Mean			3,79
Median			,144
Mode			4,00
Std. Deviation			4
Variance			,774
Skewness			,599
Std. Error of Skewness			-,111
Kurtosis			,434
Std. Error of Kurtosis			-,319
Range			,845
Minimum			3
Maximum			2
Sum			5
Percentiles	25		110
	50		3,00
	75		4,00
			4,00

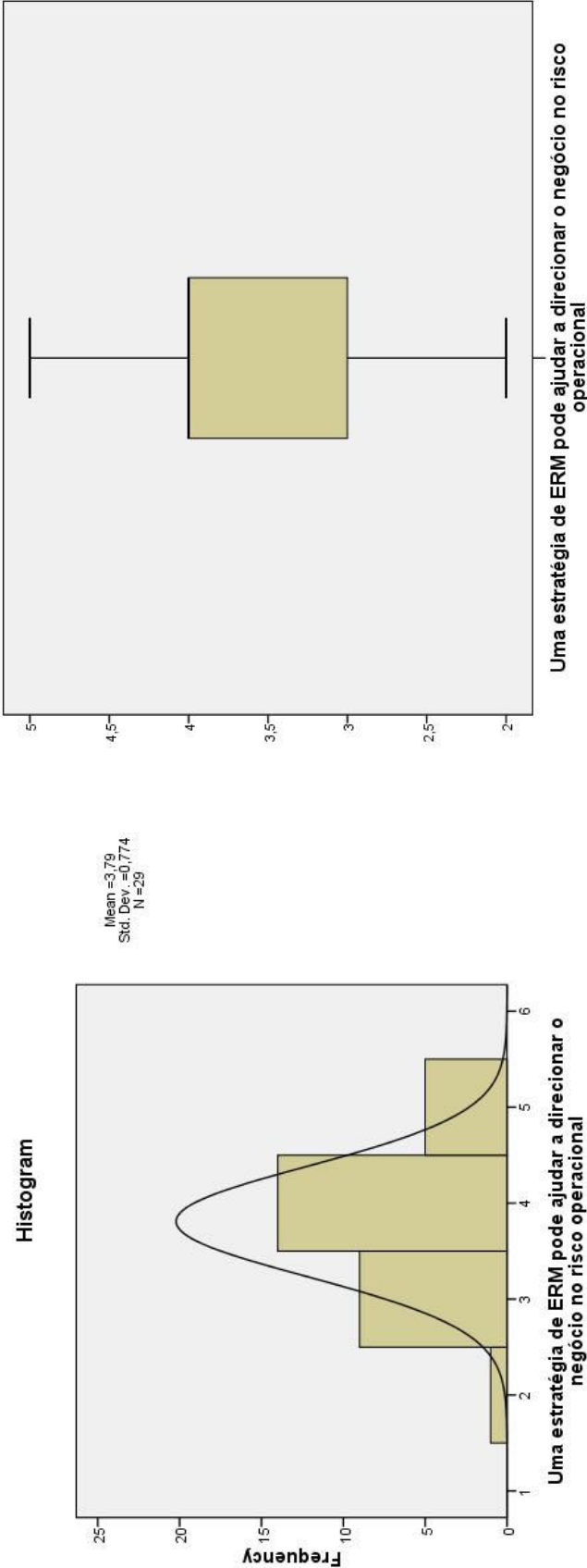


Figura 67 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco operacional

Analogamente a se uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco operacional 48,3% indicaram que é uma ajuda considerável, 31% alguma ajuda e 17,2% uma grande ajuda. A média é 3,79, erro amostral 0,144, mediana e moda 4 e desvio padrão 0,774. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de liquidez			
Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de liquidez			
N		Valid	29
		Missing	7
Mean			3,41
Std. Error of Mean			,168
Median			3,00
Mode			4
Std. Deviation			,907
Variance			,823
Skewness			-,033
Std. Error of Skewness			,434
Kurtosis			-,698
Std. Error of Kurtosis			,845
Range			3
Minimum			2
Maximum			5
Sum			99
Percentiles		25	3,00
		50	3,00
		75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de liquidez				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pouca ajuda	5	13,9	17,2	17,2
Alguma ajuda	10	27,8	34,5	51,7
Ajuda considerável	11	30,6	37,9	89,7
Grande ajuda	3	8,3	10,3	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0			
Total	36	100,0		



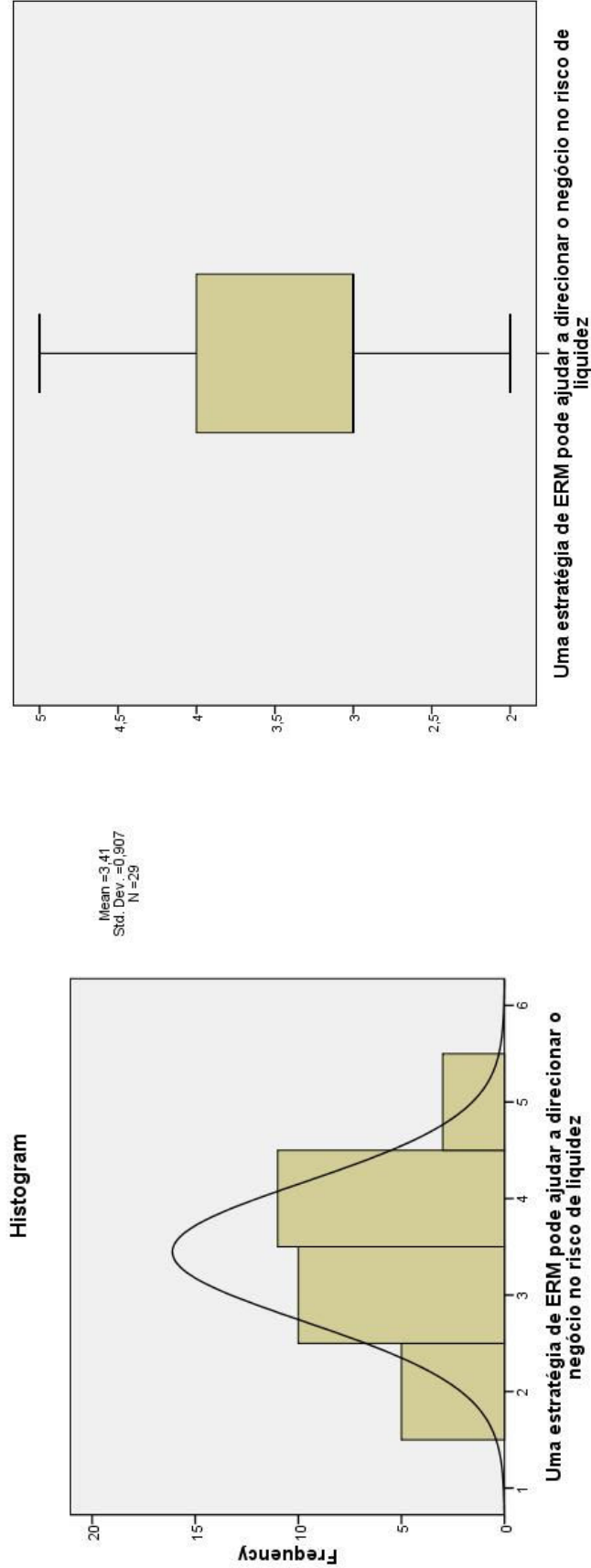


Figura 68 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de liquidez

Sobre se uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de liquidez 37,9% narraram que é uma ajuda considerável, 34,5% alguma ajuda, 17,2% pouca e 10,3% grande. A média é 3,41, erro padrão 0,168, mediana 3, moda 4 e desvio padrão 0,907. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana manifestam a mesma importância.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de regulamentação

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,28
Std. Error of Mean		,210
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		1,131
Variance		1,278
Skewness		,206
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-,725
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		95
Percentiles	25	2,50
	50	3,00
	75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de regulamentação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhuma ajuda	1	2,8	3,4	3,4
Pouca ajuda	6	16,7	20,7	24,1
Alguma ajuda	12	33,3	41,4	65,5
Ajuda considerável	4	11,1	13,8	79,3
Grande ajuda	6	16,7	20,7	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

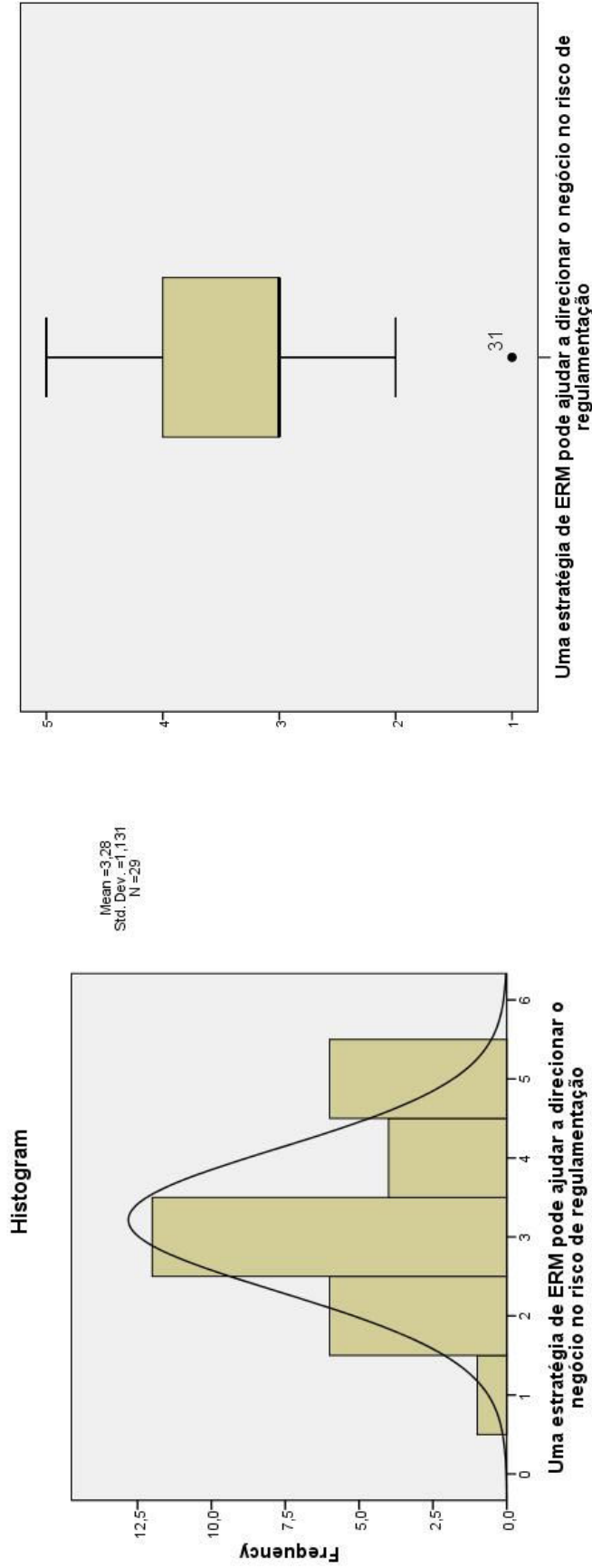


Figura 69 – Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de regulamentação

Em relação a se uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de regulamentação 41,4% designaram que é alguma ajuda, 20,7% pouca ou grande e 13,8% um auxílio considerável. Esta variável manifesta uma média de 3,28, erro amostral de 0,21, mediana e moda de 3 e desvio padrão de 1,131. É simétrica e mesocúrtica. O *boxplot* exprime um *outlier* para a solução nenhuma ajuda.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direccionar o negócio no capital económico

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		3,14
Std. Error of Mean		,160
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,848
Variance		,720
Skewness		-,288
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		,579
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		88
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direccionar o negócio no capital económico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhuma ajuda	1	2,8	3,6	3,6
Pouca ajuda	4	11,1	14,3	17,9
Alguma ajuda	14	38,9	50,0	67,9
Ajuda considerável	8	22,2	28,6	96,4
Grande ajuda	1	2,8	3,6	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	8	22,2		
Total	36	100,0		

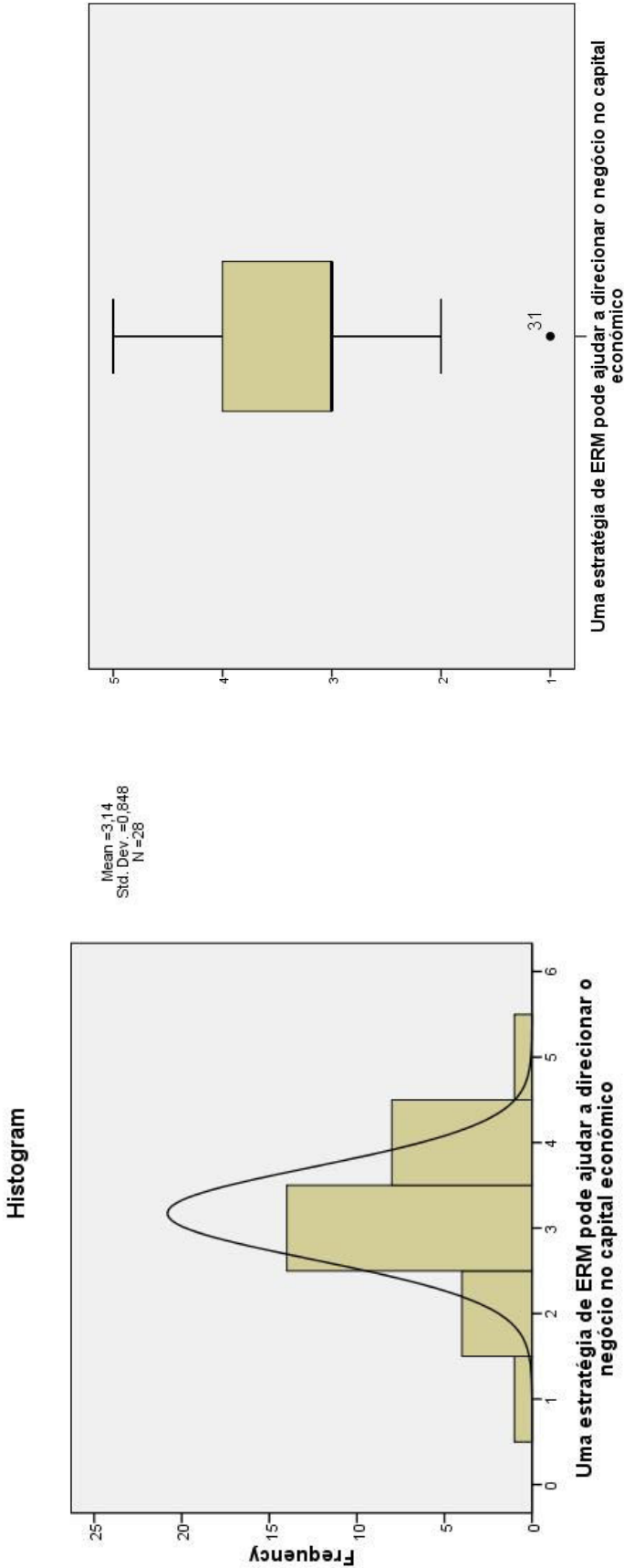


Figura 70 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no capital económico

Neste seguimento, uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no capital económico segundo 50% é alguma ajuda, 28,6% considerável e 14,3% reduzida. A média é 3,14, erro padrão 0,16, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,848. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana coincidem quantitativamente, obtêm-se um *outlier* para a opção nenhuma ajuda.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de tecnologia de informação

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,31
Std. Error of Mean		,132
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,712
Variance		,507
Skewness		,096
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-,016
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		3
Minimum		2
Maximum		5
Sum		96
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de tecnologia de informação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pouca ajuda	3	8,3	10,3	10,3
Alguma ajuda	15	41,7	51,7	62,1
Ajuda considerável	10	27,8	34,5	96,6
Grande ajuda	1	2,8	3,4	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

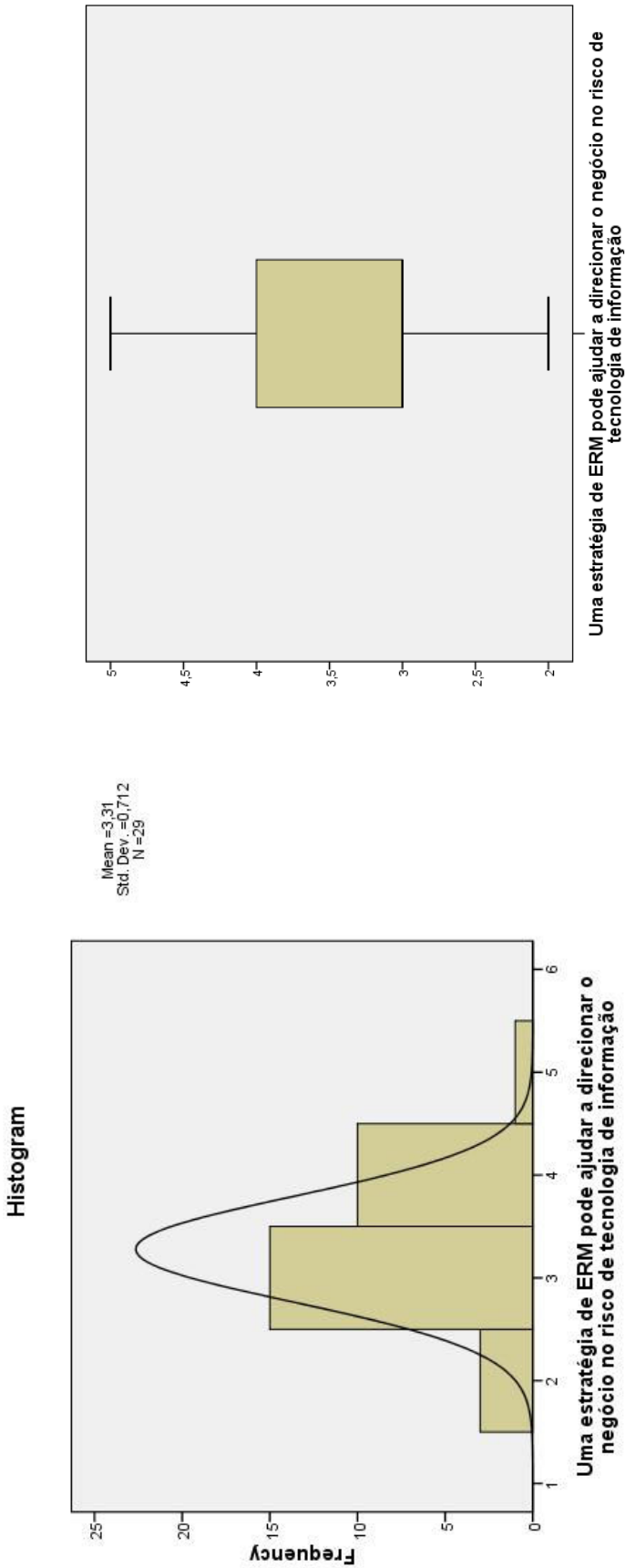


Figura 71 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de tecnologia de informação

Já se uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de tecnologia de informação 51,7% afirmaram que é alguma ajuda, 34,5% considerável e 10,3% pouca. A média é 3,31, erro amostral 0,132, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,712. É simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana apresentam a mesma importância.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio na continuidade de negócio/recuperação de desastres

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,28
Std. Error of Mean		,164
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,882
Variance		,778
Skewness		,411
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-,299
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		3
Minimum		2
Maximum		5
Sum		95
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio na continuidade de negócio/recuperação de desastres

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pouca ajuda	5	13,9	17,2	17,2
Alguma ajuda	14	38,9	48,3	65,5
Ajuda considerável	7	19,4	24,1	89,7
Grande ajuda	3	8,3	10,3	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0			
Total	36	100,0		



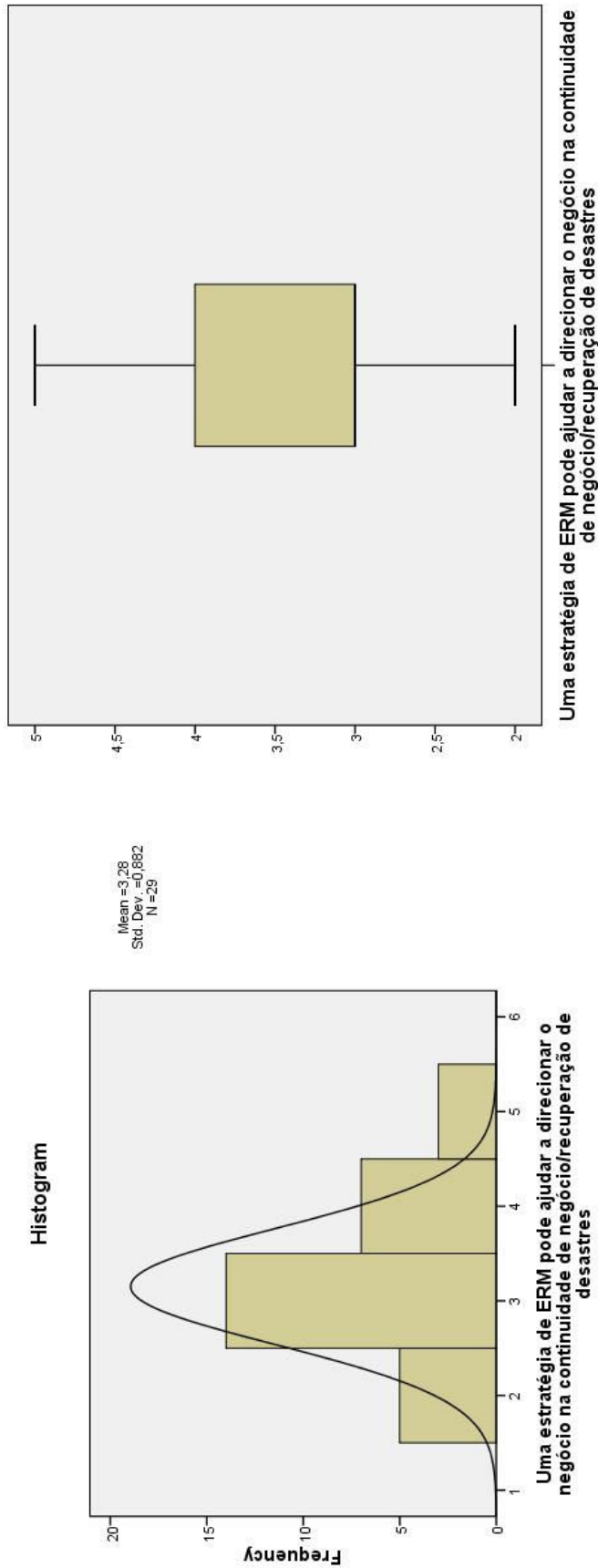


Figura 72 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio na continuidade de negócios/recuperação de desastres

Comparativamente à questão se uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio na continuidade de negócios/recuperação de desastres 48,3% indicaram que é alguma ajuda, 24,1% considerável, 17,2% reduzida e 10,3% grande. A média é 3,28, erro amostral 0,164, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,882. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana coincidem quantitativamente.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio na fraude

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,66
Std. Error of Mean		,181
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,974
Variance		,948
Skewness		-,720
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		,721
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		106
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio na fraude

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhuma ajuda	1	2,8	3,4	3,4
Pouca ajuda	2	5,6	6,9	10,3
Alguma ajuda	8	22,2	27,6	37,9
Ajuda considerável	13	36,1	44,8	82,8
Grande ajuda	5	13,9	17,2	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0			
Total	36	100,0		

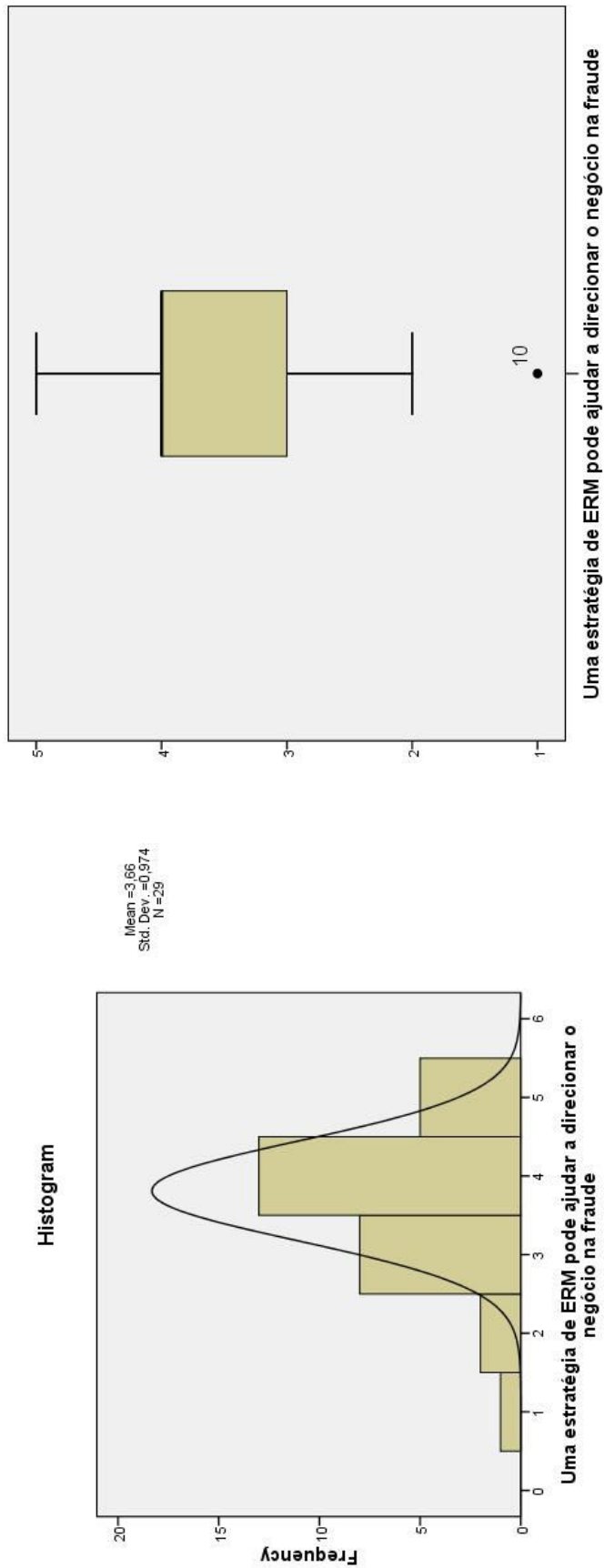


Figura 73 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio na fraude

Analogamente 44,8% dos inquiridos mencionaram que em relação a se uma estratégia de E5RM pode ajudar a direcionar o negócio na fraude a ajuda é considerável, 27,6% alguma e 17,2% grande. Esta variável detém a média de 3,66, erro padrão de 0,181, mediana e moda de 4 e desvio padrão de 0,974. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil exibem a mesma importância. O *boxplot* demonstra um *outlier* na solução nenhuma ajuda.

Statistics

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de solvabilidade		
N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,17
Std. Error of Mean		,132
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,711
Variance		,505
Skewness		-,905
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		1,908
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		92
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de solvabilidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhuma ajuda	1	2,8	3,4	3,4
Pouca ajuda	2	5,6	6,9	10,3
Alguma ajuda	17	47,2	58,6	69,0
Ajuda considerável	9	25,0	31,0	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

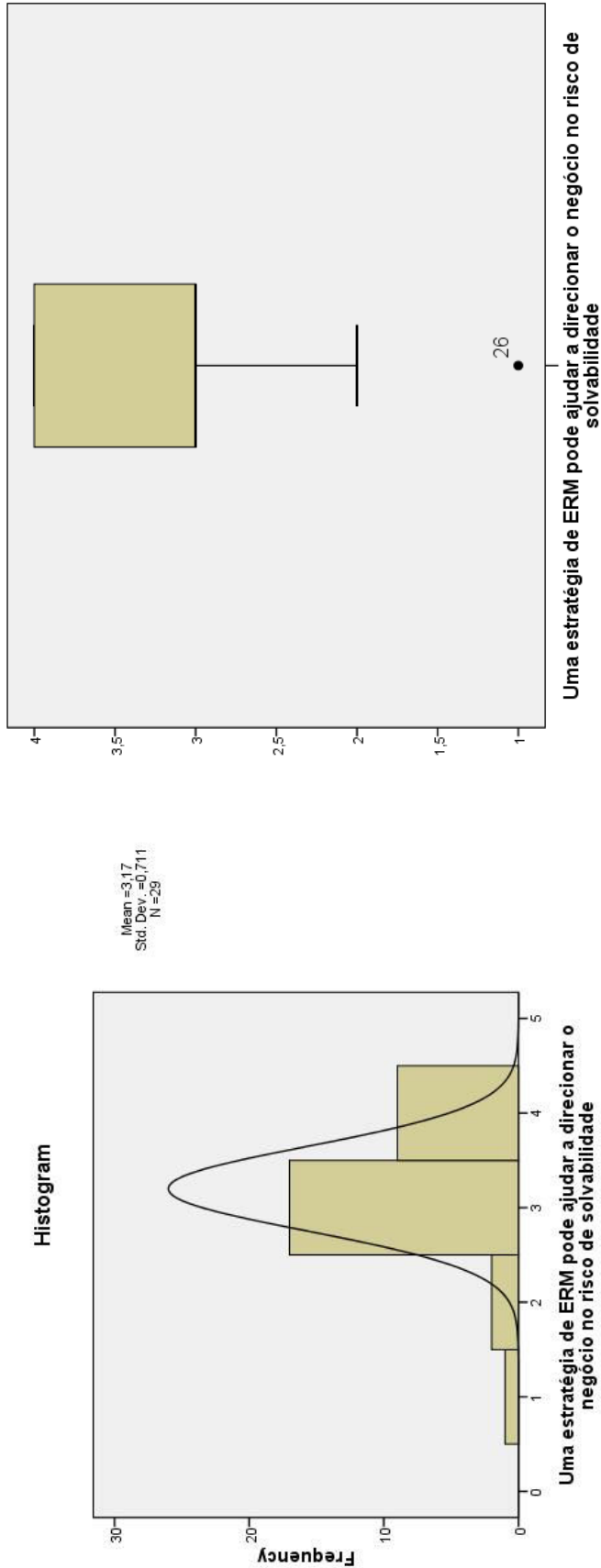


Figura 74 - Uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de solvabilidade

Por fim, no que diz respeito a se uma estratégia de ERM pode ajudar a direcionar o negócio no risco de solvabilidade 58,6% assinalaram que é alguma ajuda e 31% considerável. A média é 3,17, erro amostral 0,132, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,711. Quanto à distribuição é enviesada à direita e leptocúrtica. O 1º quartil e a mediana ostentam o mesmo montante. Existe um *outlier* para a solução nenhuma ajuda.

Statistics

Trabalho do CRO			
		Valid	Missing
N		28	8
Mean		3,50	
Std. Error of Mean		,279	
Median		3,00	
Mode		5	
Std. Deviation		1,478	
Variance		2,185	
Skewness		-,074	
Std. Error of Skewness		,441	
Kurtosis		-1,855	
Std. Error of Kurtosis		,858	
Range		4	
Minimum		1	
Maximum		5	
Sum		98	
Percentiles		25	50
		75	
		2,00	3,00
			5,00

Trabalho do CRO			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid			
Muito sucesso	1	2,8	3,6
Sucesso moderado	10	27,8	39,3
Sucesso isolado	4	11,1	53,6
Não aplicado	13	36,1	100,0
Total	28	77,8	
Missing	8	22,2	
Total	36	100,0	

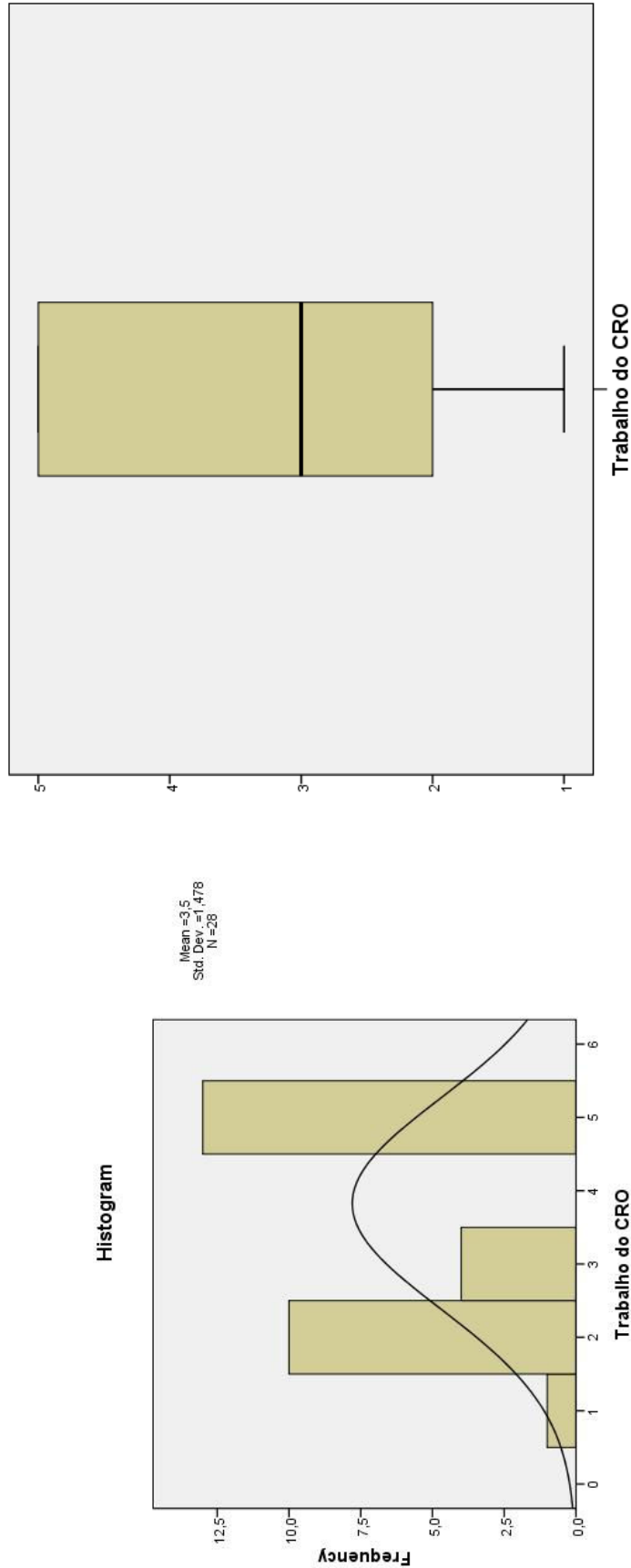


Figura 75 - Desempenho do trabalho do CRO

Sobre qual é a opinião do entrevistado do trabalho do CRO 46,4% referiram que não se aplicava, 35,7% um sucesso moderado e 14,3% isolado. A média é de 3,5, erro amostral de 0,279, mediana de 3, moda de 5 e desvio padrão de 1,478. É simétrica e platicúrtica.

Case Summary

	Cases					
	Valid			Missing		
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$reporte_CRO_total <sup>a</sup>	22	61,1%	14	38,9%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$reporte\_CRO\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
A quem reporta o CRO <sup>a</sup>	O CRO reporta ao Conselho de direção	7	26,9%	31,8%
	O CRO reporta ao CEO	8	30,8%	36,4%
	O CRO reporta ao CFO	4	15,4%	18,2%
	O CRO reporta à Comissão de gestão do risco	3	11,5%	13,6%
	O CRO reporta a Outro	4	15,4%	18,2%
Total		26	100,0%	118,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Figura 76 - A quem reporta o CRO

À pergunta a quem o CRO reporta houve 22 respostas com 26 opções, onde 30,8% afirmaram o CEO, 26,9% o conselho de administração, 15,4% o CFO ou outro e 11,5% a comissão de gestão do risco.



Statistics

A comissão de auditoria normalmente discute a exposição financeira a riscos maiores da empresa e define que a administração tem de acompanhar e controlar tal exposição

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		2,45
Std. Error of Mean		,261
Median		3,00
Mode		1
Std. Deviation		1,404
Variance		1,970
Skewness		,030
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,967
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		71
Percentiles	25	1,00
	50	3,00
	75	4,00

A comissão de auditoria normalmente discute a exposição financeira a riscos maiores da empresa e define que a administração tem de acompanhar e controlar tal exposição

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	13	36,1	44,8	44,8
Não	1	2,8	3,4	48,3
Não sei	4	11,1	13,8	62,1
Não aplicado	11	30,6	37,9	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

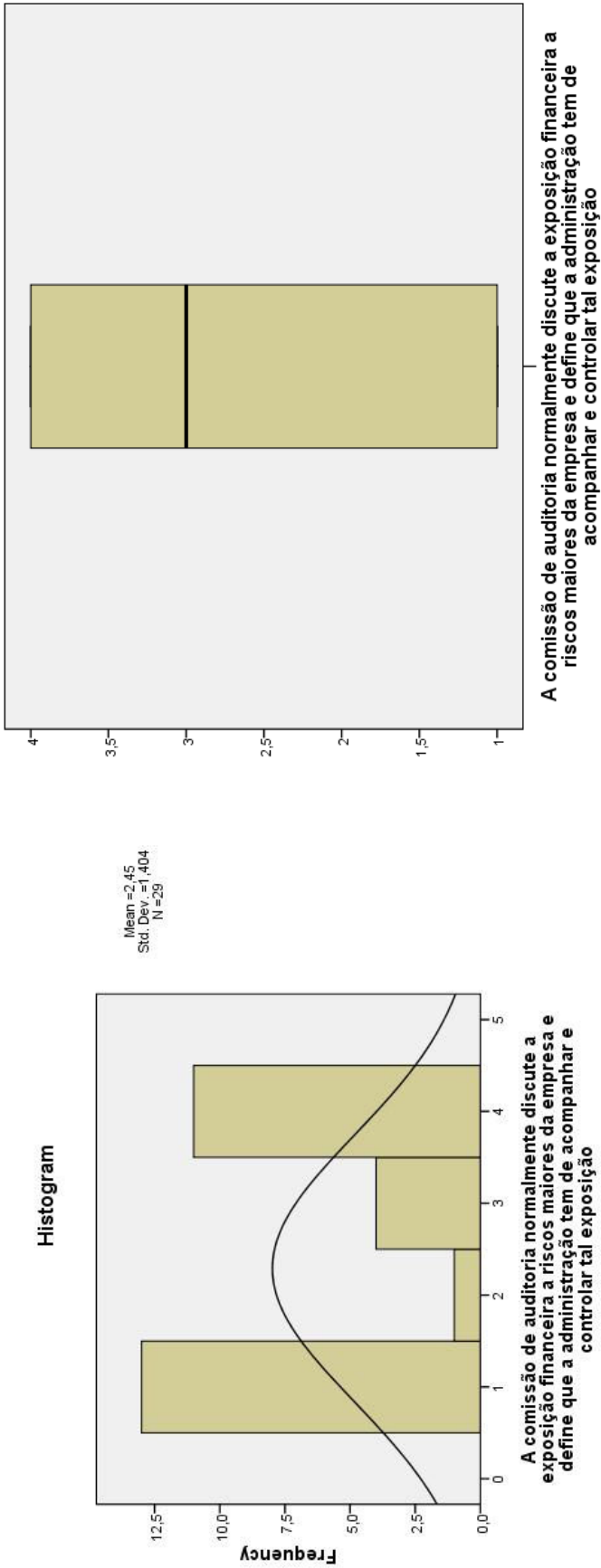


Figura 77 - A comissão de auditoria normalmente discute a exposição financeira a riscos maiores da empresa e define que o conselho de administração tem de acompanhar e controlar tal exposição

No que se refere a se a comissão de auditoria normalmente discute a exposição financeira a riscos maiores da empresa e define que o conselho de administração tem de acompanhar e controlar tal exposição 44,8% mencionaram que sim, 37,9% não aplicado e 13,8% não sabem. A média é 2,45, erro padrão 0,261, mediana 3, moda 1 e desvio padrão 1,404. A distribuição é simétrica e platicúrtica.

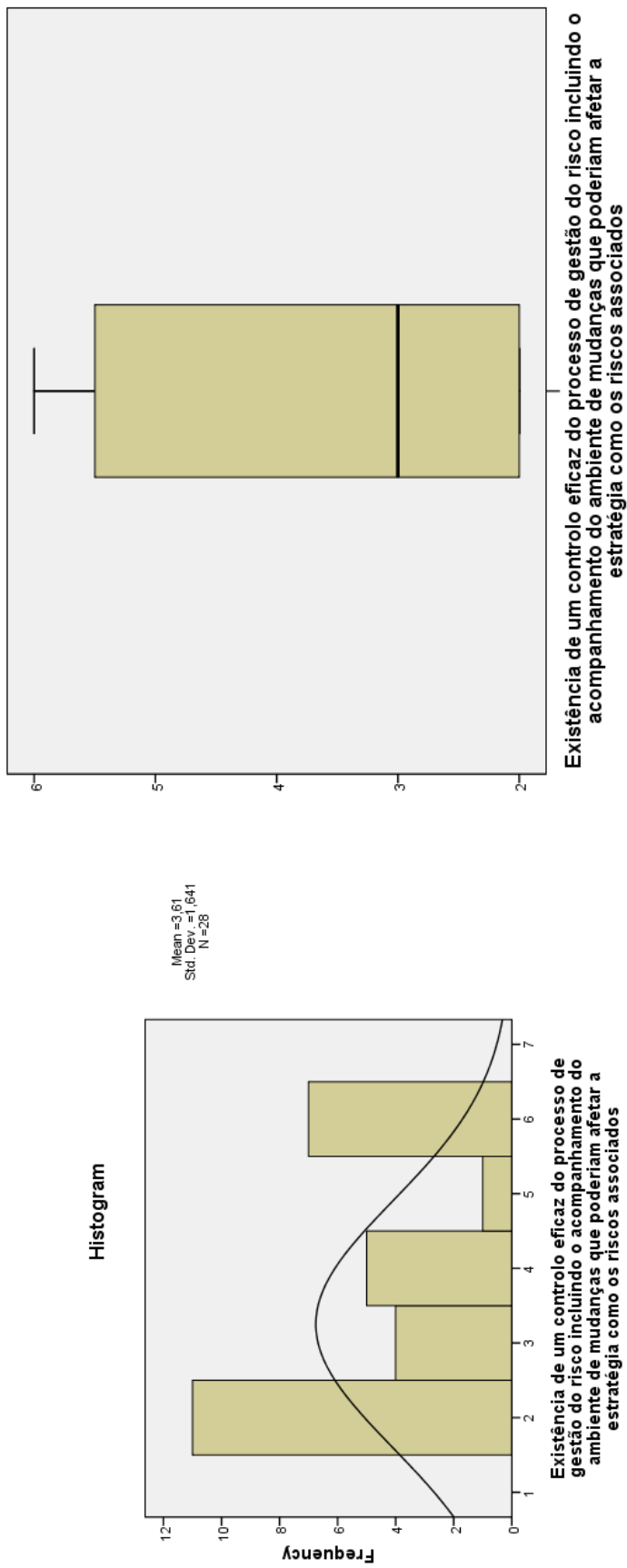
Statistics

Existência de um controlo eficaz do processo de gestão do risco incluindo o acompanhamento do ambiente de mudanças que poderiam afetar a estratégia como os riscos associados

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		3,61
Std. Error of Mean		,310
Median		3,00
Mode		2
Std. Deviation		1,641
Variance		2,692
Skewness		,473
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-1,402
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		4
Minimum		2
Maximum		6
Sum		101
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	5,75

Existência de um controlo eficaz do processo de gestão do risco incluindo o acompanhamento do ambiente de mudanças que poderiam afetar a estratégia como os riscos associados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	30,6	39,3	39,3
Realizado como uma atividade rigorosa definida com um processo contínuo, no entanto, melhorias são necessárias				
Realizadas normalmente, no entanto, o processo de apoio é informal	4	11,1	14,3	53,6
Realizado numa base como necessário, tal como decidido pelo Conselho de Direção	5	13,9	17,9	71,4
Não realizado, mas em desenvolvimento	1	2,8	3,6	75,0
Não realizado, sem planos para realizar	7	19,4	25,0	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	8	22,2		
Total	36	100,0		



**Figura 78 - Existência de um controlo eficaz do processo de gestão do risco incluindo o acompanhamento do ambiente de mudanças que poderiam afetar a estratégia como os riscos associados**

Relativamente à existência de um controlo eficaz do processo de gestão do risco incluindo o acompanhamento do ambiente de mudanças que poderiam afetar a estratégia como os riscos associados 39,3% relataram que é realizado como uma atividade rigorosa definida com um processo contínuo, no entanto, melhorias são necessárias; 25% não realizado e sem planos para realizar; 17,9% realizado numa base como necessário, tal como decidido pelo conselho de administração e 14,3% realizado normalmente, no entanto, o processo de apoio é informal. A média é 3,61, o erro amostral 0,31, a mediana 3, a moda 2 e o desvio padrão 1,641. É simétrica e mesocúrtica.

Statistics

Existência de discussões regulares sobre os riscos inerentes às estratégias de criação de valor da organização

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,55
Std. Error of Mean		,202
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,088
Variance		1,185
Skewness		-,588
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		1,139
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		103
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Existência de discussões regulares sobre os riscos inerentes às estratégias de criação de valor da organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	2	5,6	6,9	6,9
Ineficaz	2	5,6	6,9	13,8
É necessária uma melhoria significativa	7	19,4	24,1	37,9
É necessária alguma melhoria	15	41,7	51,7	89,7
Eficaz	2	5,6	6,9	96,6
Altamente eficaz	1	2,8	3,4	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

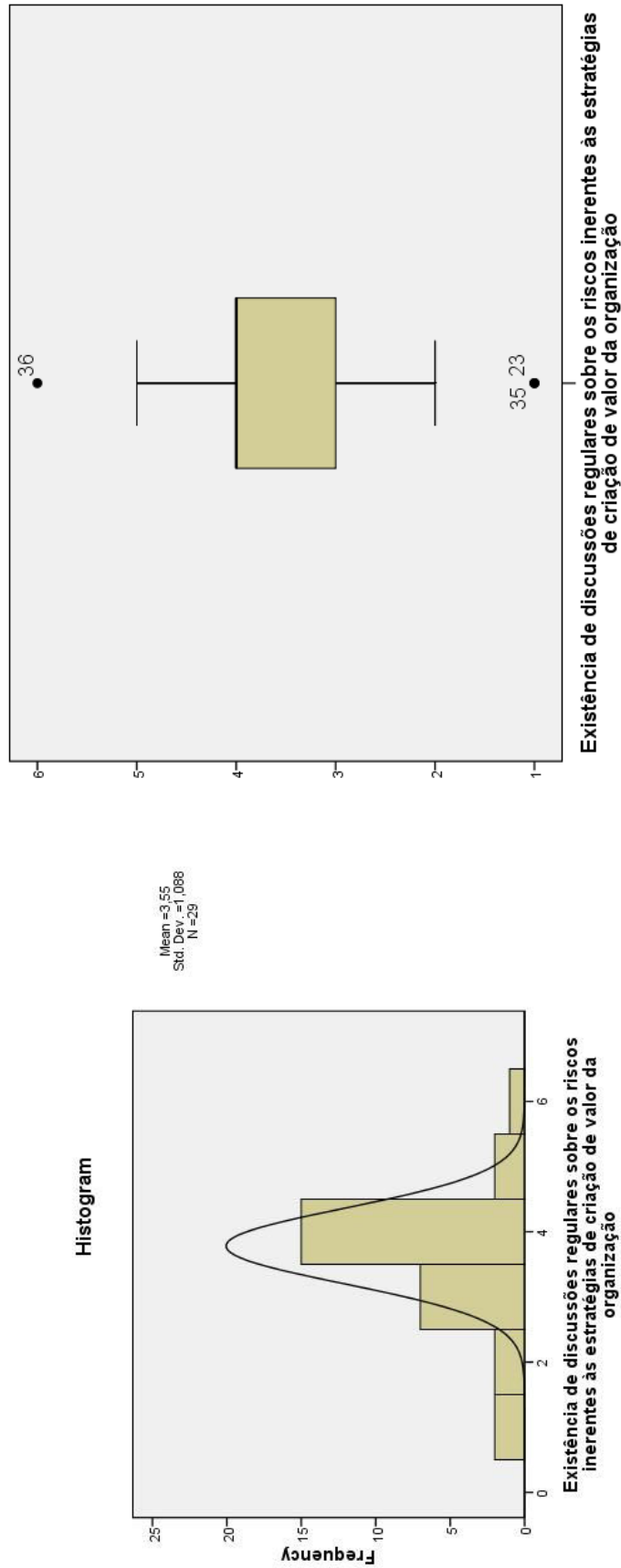


Figura 79 – Existência de discussões regulares sobre os riscos inerentes às estratégias de criação de valor da organização

Subjacente à existência de discussões regulares sobre os riscos inerentes às estratégias de criação de valor da organização 51,7% aludiram que é necessária alguma melhoria e 24,1% uma melhoria significativa. A média é 3,55, erro amostral 0,202, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,088. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil apresentam o mesmo valor. O *boxplot* revela a existência de 2 *outliers* para a seleção de inexistente e altamente eficaz.

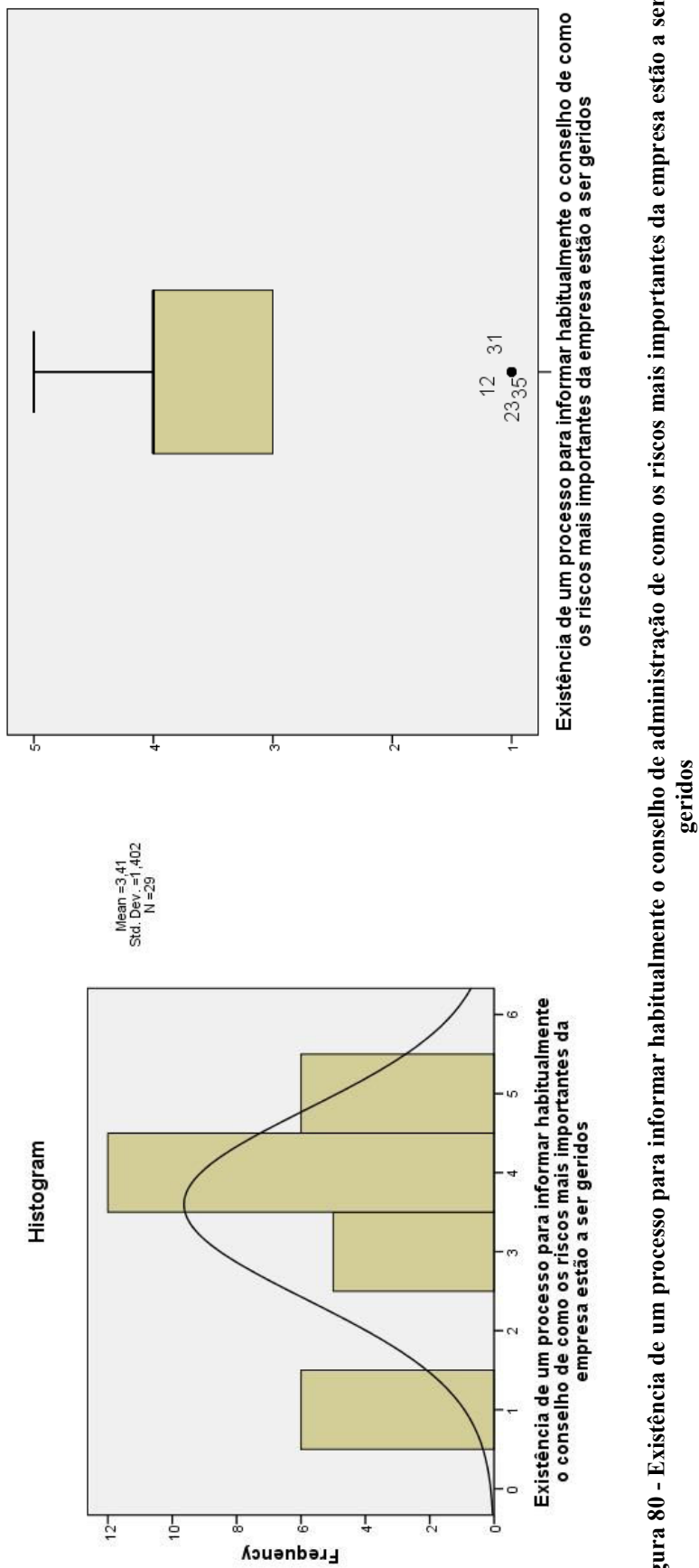
Statistics

Existência de um processo para informar habitualmente o conselho de como os riscos mais importantes da empresa estão a ser geridos

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,41
Std. Error of Mean		,260
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,402
Variance		1,966
Skewness		-,813
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-,564
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		99
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Existência de um processo para informar habitualmente o conselho de como os riscos mais importantes da empresa estão a ser geridos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	6	16,7	20,7	20,7
É necessária uma melhoria significativa	5	13,9	17,2	37,9
É necessária alguma melhoria	12	33,3	41,4	79,3
Eficaz	6	16,7	20,7	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0	19,4		
Total	36	100,0		



**Figura 80 - Existência de um processo para informar habitualmente o conselho de administração de como os riscos mais importantes da empresa estão a ser geridos**

Já em relação à existência de um processo para informar habitualmente o conselho de administração de como os riscos mais importantes da empresa estão a ser geridos 41,4% relataram que é necessária alguma melhoria, 20,7% eficaz ou inexistente e 17,2% é preciso um aperfeiçoamento significativo. A média é 3,41, erro padrão 0,26, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,402. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente. Subsiste um *outlier* para a decisão inexistente.



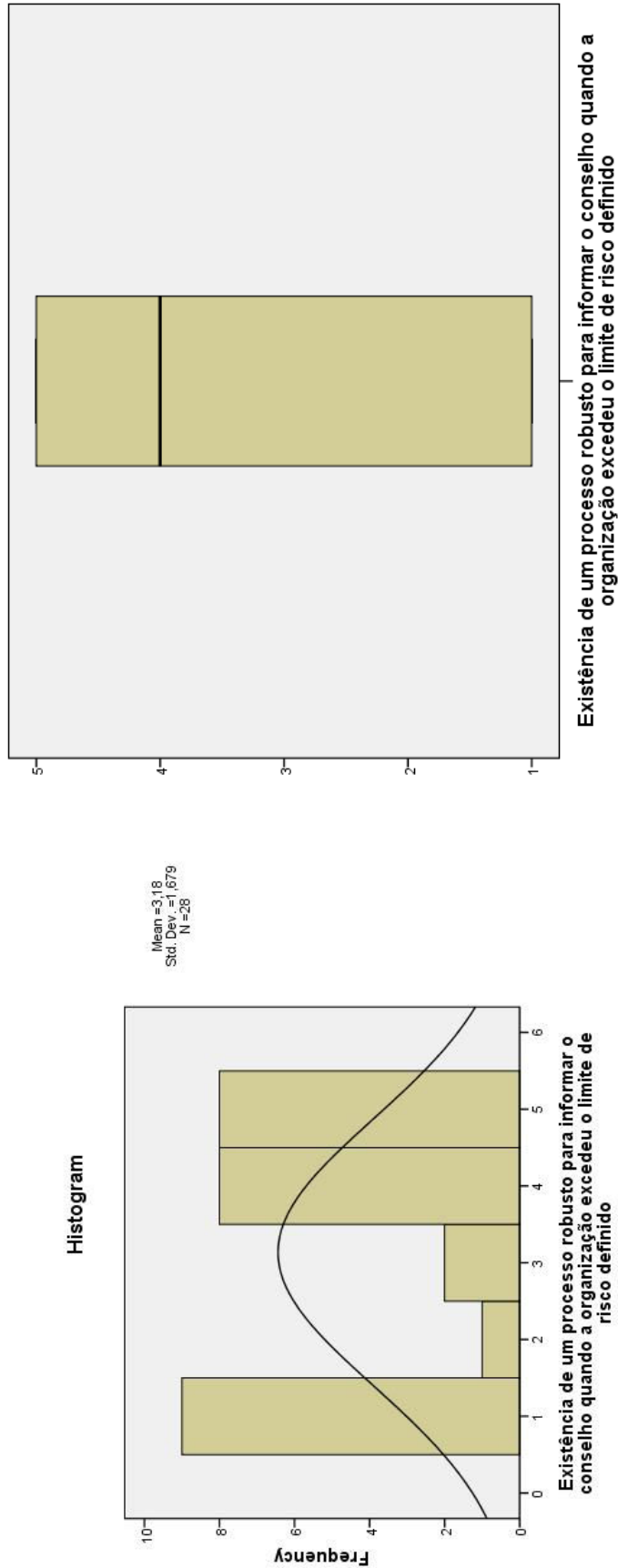
Statistics

Existência de um processo robusto para informar o conselho quando a organização excedeu o limite de risco definido

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		3,18
Std. Error of Mean		,317
Median		4,00
Mode		1
Std. Deviation		1,679
Variance		2,819
Skewness		-,353
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-1,639
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		89
Percentiles	25	1,00
	50	4,00
	75	5,00

Existência de um processo robusto para informar o conselho quando a organização excedeu o limite de risco definido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	9	25,0	32,1	32,1
Ineficaz	1	2,8	3,6	35,7
É necessária uma melhoria significativa	2	5,6	7,1	42,9
É necessária alguma melhoria	8	22,2	28,6	71,4
Eficaz	8	22,2	28,6	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing 0	8	22,2		
Total	36	100,0		



**Figura 81 - Existência de um processo robusto para informar o conselho de administração quando a organização excedeu o limite de risco definido**

Analogamente à existência de um processo robusto para informar o conselho de administração quando a organização excedeu o limite de risco definido 32,1% narraram a sua inexistência e 28,6% que é necessária alguma melhoria ou é eficaz. A média é 3,18, erro padrão 0,317, mediana 4, moda 1 e desvio padrão 1,679. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.

Statistics

Na comunicação externa do risco, divulgações separadas são desenvolvidas para gerir o risco no relatório anual

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		2,21
Std. Error of Mean		,166
Median		2,50
Mode		3
Std. Deviation		,876
Variance		,767
Skewness		-,451
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-1,577
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		62
Percentiles	25	1,00
	50	2,50
	75	3,00

Na comunicação externa do risco, divulgações separadas são desenvolvidas para gerir o risco no relatório anual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	8	22,2	28,6	28,6
Estamos a considerar	6	16,7	21,4	50,0
Não estamos a considerar	14	38,9	50,0	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing				
0	8	22,2		
Total	36	100,0		

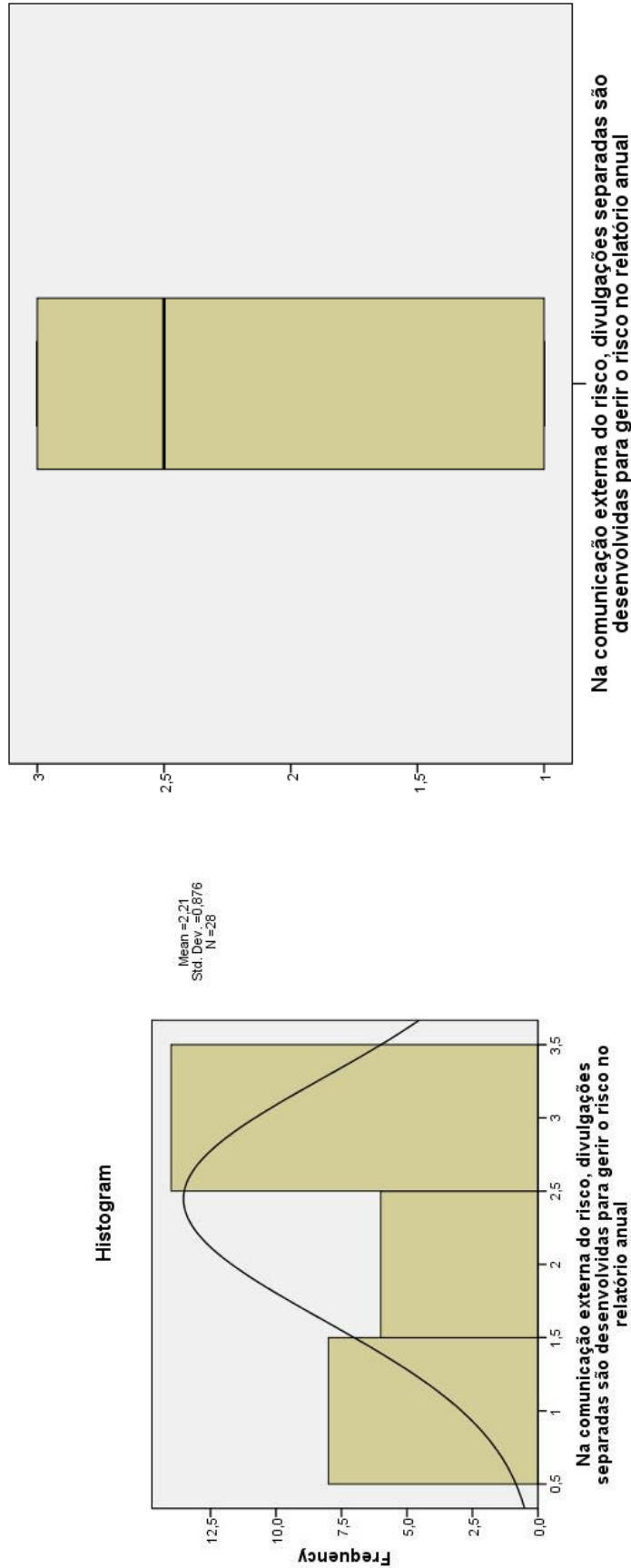


Figura 82 - Na comunicação externas do risco, divulgações separadas são desenvolvidas para gerir o risco no relatório anual

Quanto à questão se na comunicação externa do risco, divulgações separadas são desenvolvidas para gerir o risco no relatório anual 50% mencionaram que não estão a considerar, 28,6% sim e 21,4% estão a ponderar. A média é de 2,21, erro amostral de 0,166, mediana de 2,5, moda de 3 e desvio padrão de 0,876. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.

Statistics

Na comunicação externa do risco, informação do risco é fornecida no website da empresa

N	Valid	26
	Missing	10
Mean		2,62
Std. Error of Mean		,137
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,697
Variance		,486
Skewness		-1,598
Std. Error of Skewness		,456
Kurtosis		1,213
Std. Error of Kurtosis		,887
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		68
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Na comunicação externa do risco, informação do risco é fornecida no website da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	3	8,3	11,5	11,5
Estamos a considerar	4	11,1	15,4	26,9
Não estamos a considerar	19	52,8	73,1	100,0
Total	26	72,2	100,0	
Missing	0	27,8		
Total	36	100,0		

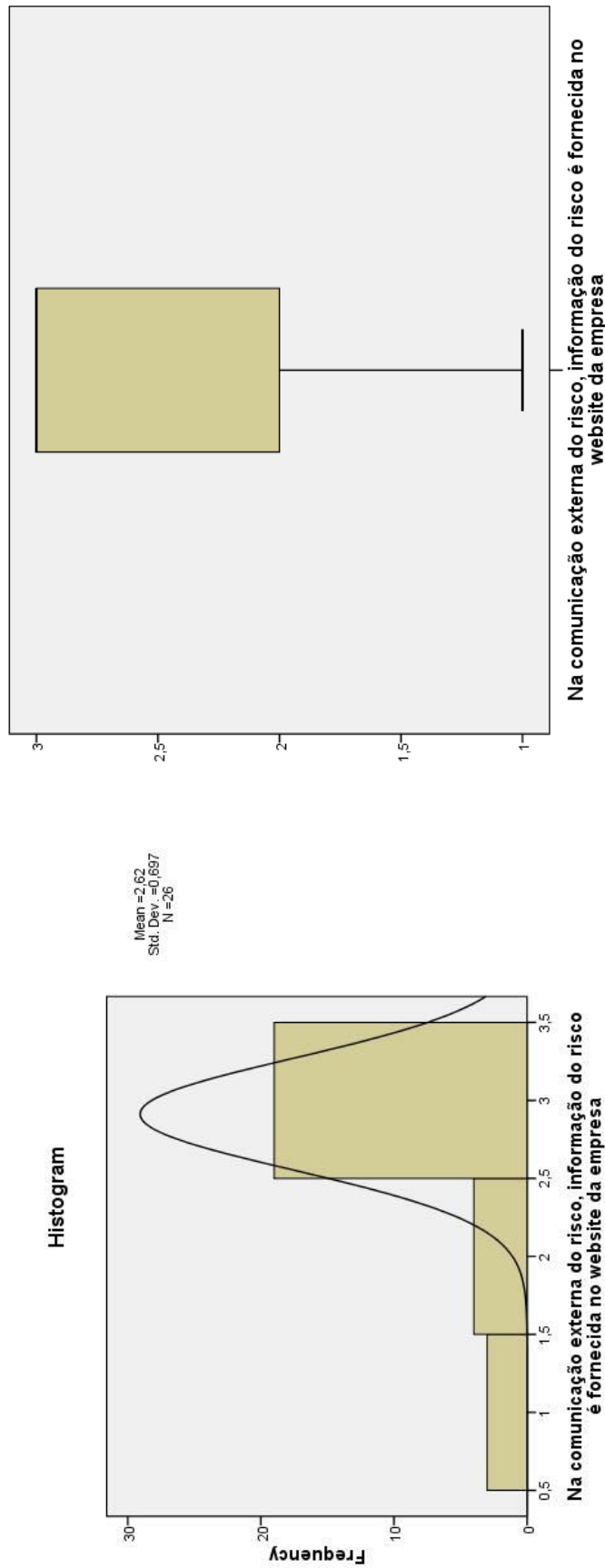


Figura 83 - Na comunicação externa do risco, informação do risco é fornecida no *website* da empresa

Relativamente a se na comunicação externa do risco, informação do risco é fornecida no *website* da empresa 73,1% selecionaram que não estão a considerar, 15,4% estão a ponderar e 11,5% sim. A média é 2,62, erro padrão 0,137, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,697. É assimétrica negativa e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil apresentam a mesma importância.

Statistics

Na comunicação externa do risco, fornece informação separada aos analistas do mercado

N	Valid	26
	Missing	10
Mean		2,38
Std. Error of Mean		,167
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,852
Variance		,726
Skewness		-,870
Std. Error of Skewness		,456
Kurtosis		-1,039
Std. Error of Kurtosis		,887
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		62
Percentiles	25	1,75
	50	3,00
	75	3,00

Na comunicação externa do risco, fornece informação separada aos analistas do mercado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	6	16,7	23,1	23,1
Estamos a considerar	4	11,1	15,4	38,5
Não estamos a considerar	16	44,4	61,5	100,0
Total	26	72,2	100,0	
Missing	0			
	10	27,8		
Total	36	100,0		

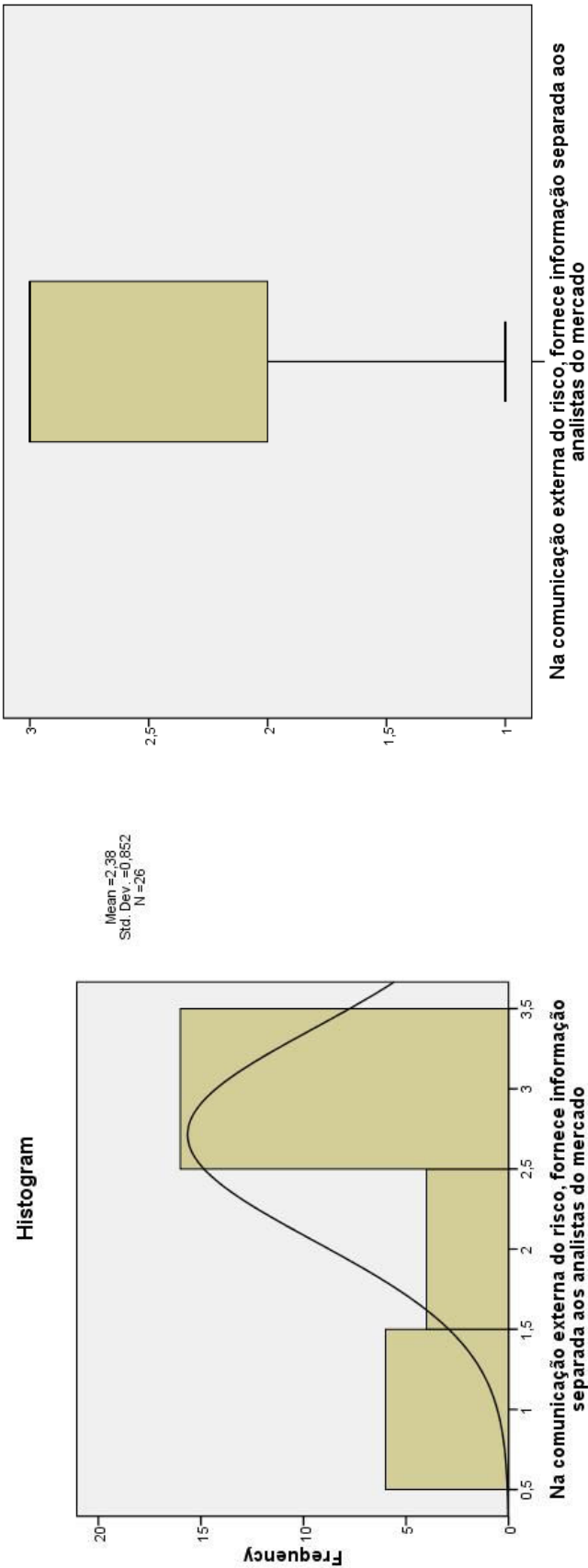


Figura 84 - Na comunicação externa do risco, fornece informação separadas aos analistas do mercado

Comparativamente, se na comunicação externa do risco, fornece informação separada aos analistas do mercado 61,4% indicaram que não estão a considerar, 23,1% que sim e 15,4% estão a ponderar. A média é 2,38, erro padrão 0,167, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,852. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente.



Statistics

Na comunicação externa do risco, fornece informação separada às agências de rating

N	Valid	26
	Missing	10
Mean		2,65
Std. Error of Mean		,135
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,689
Variance		,475
Skewness		-1,795
Std. Error of Skewness		,456
Kurtosis		1,843
Std. Error of Kurtosis		,887
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		69
Percentiles	25	2,75
	50	3,00
	75	3,00

Na comunicação externa do risco, fornece informação separada às agências de rating

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	3	8,3	11,5	11,5
Estamos a considerar	3	8,3	11,5	23,1
Não estamos a considerar	20	55,6	76,9	100,0
Total	26	72,2	100,0	
Missing	0	27,8		
Total	36	100,0		

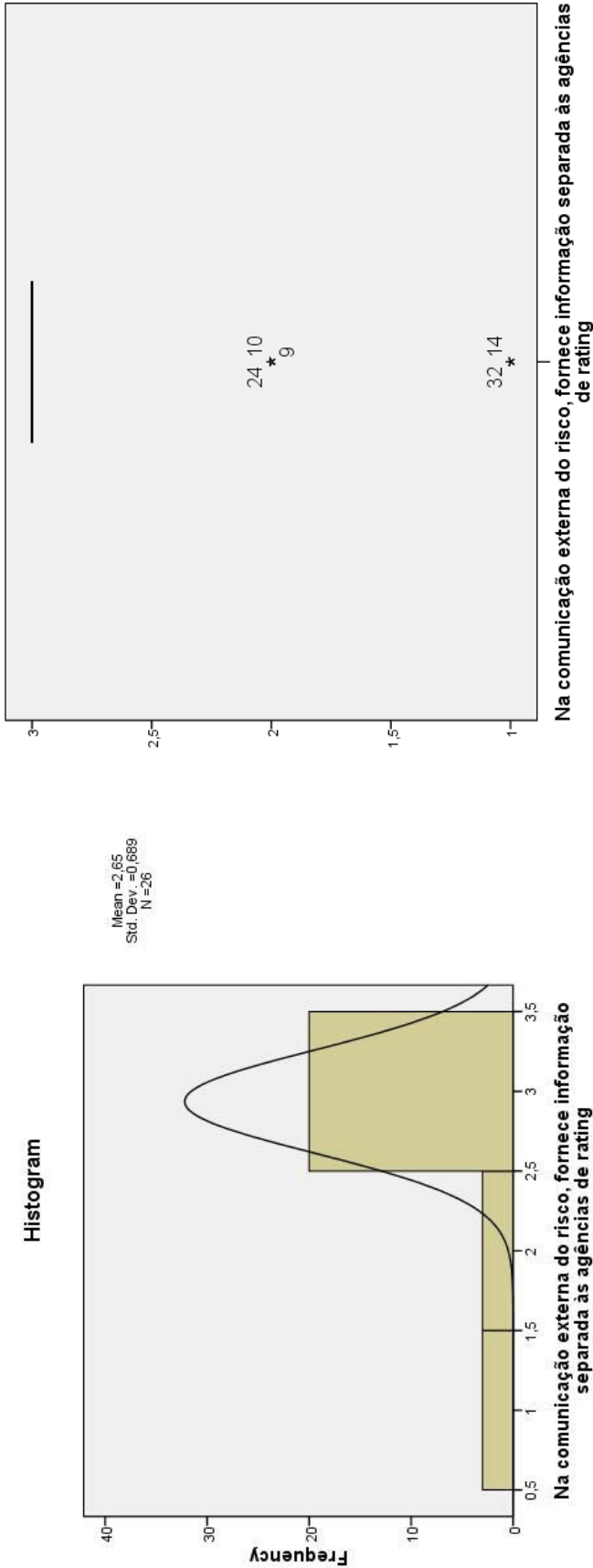


Figura 85 - Na comunicação externa do risco, fornece informação separa às agências de rating

Analogamente, se na comunicação externa do risco, fornece informação separada às agências de rating 76,9% não estão a considerar e 11,5% sim ou a ponderar. A média é 2,65, erro amostral 0,135, mediana e moda 3 e desvio padrão 0,689. É enviesada à direita e leptocúrtica. A mediana e o 3º quartil ostentam o mesmo montante. Contém 2 outliers para as respostas sim e estamos a considerar.

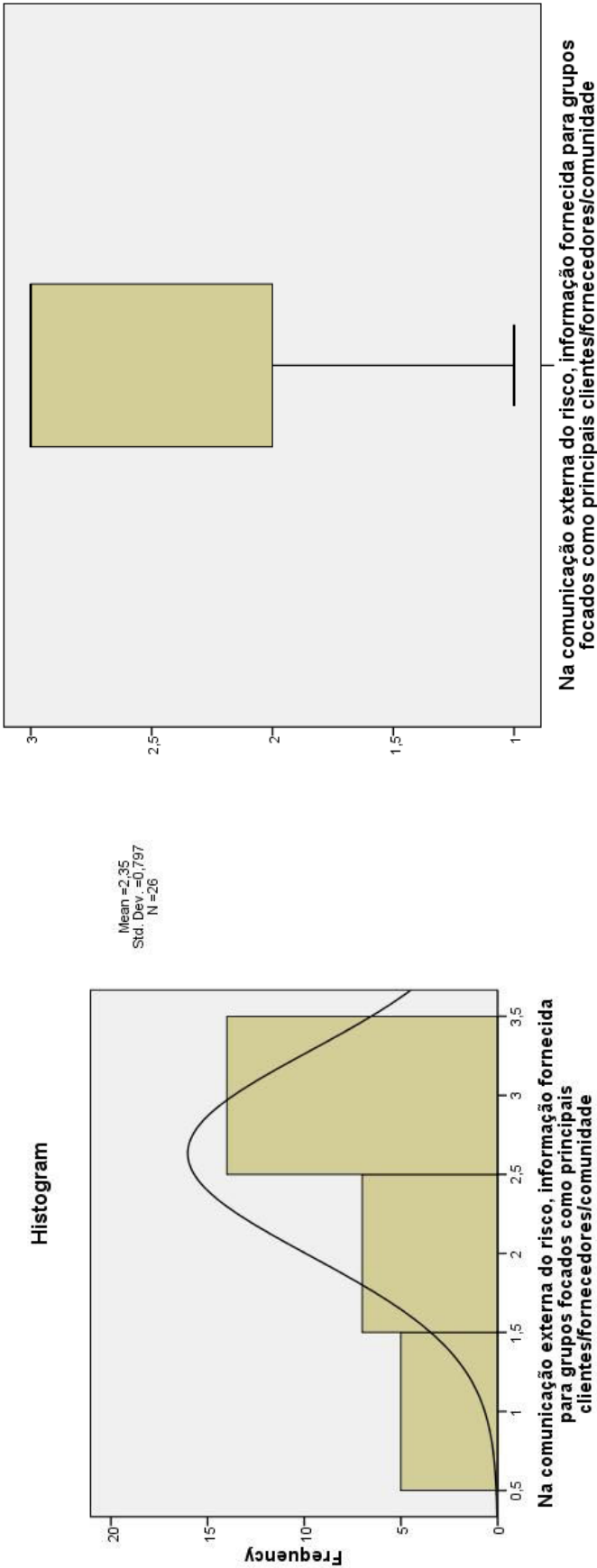
Statistics

Na comunicação externa do risco, informação fornecida para grupos focados como principais clientes/fornecedores/comunidade

N	Valid	26
	Missing	10
Mean		2,35
Std. Error of Mean		,156
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,797
Variance		,635
Skewness		-,734
Std. Error of Skewness		,456
Kurtosis		-,993
Std. Error of Kurtosis		,887
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		61
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Na comunicação externa do risco, informação fornecida para grupos focados como principais clientes/fornecedores/comunidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	5	13,9	19,2	19,2
Estamos a considerar	7	19,4	26,9	46,2
Não estamos a considerar	14	38,9	53,8	100,0
Total	26	72,2	100,0	
Missing				
0	10	27,8		
Total	36	100,0		



**Figura 86 - Na comunicação externa do risco, informação fornecida para grupos focados como principais clientes/fornecedores/comunidade**

Sobre se na comunicação externa do risco, informação é fornecida para grupos focados como os principais clientes/fornecedores/comunidade 53,8% consignaram que não estão a considerar, 26,9% a ponderar e 19,2% sim. Esta variável exibe uma média de 2,35, erro amostral de 0,156, mediana e moda de 3 e desvio padrão de 0,797. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente.

Statistics

Estado do processo de informação/comunicação do risco

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,38
Std. Error of Mean		,265
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,425
Variance		2,030
Skewness		-,335
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,399
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		98
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	5,00

Estado do processo de informação/comunicação do risco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Processo implementado	3	8,3	10,3	10,3
Fase inicial de implementação	8	22,2	27,6	37,9
Plano/projeto está concluído	1	2,8	3,4	41,4
Em consideração	9	25,0	31,0	72,4
Nenhum plano de implementação	8	22,2	27,6	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

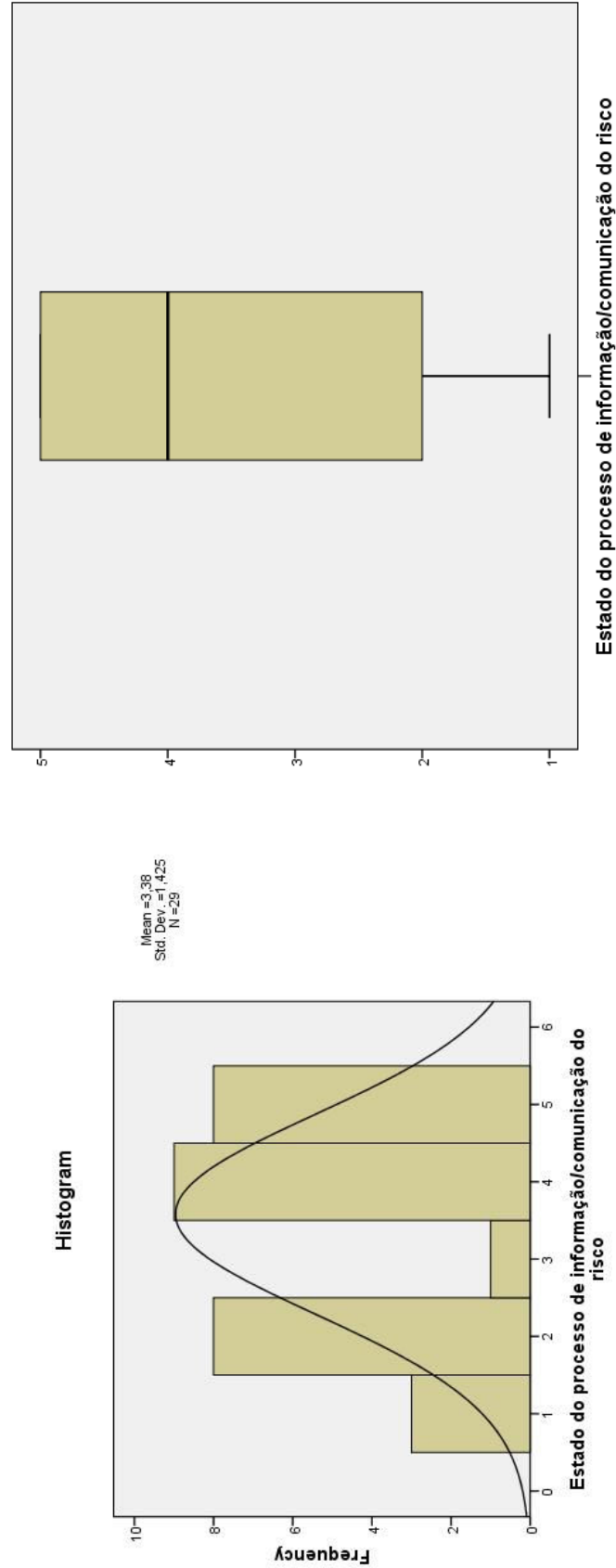


Figura 87 - Estado do processo de informação/comunicação do risco

Para qual o estado do processo de informação/comunicação do risco 31% relataram que está em consideração, 27,6% em fase inicial de implementação ou nenhum plano de implementação e 10,3% um processo implementado. A média é 3,38, erro padrão 0,265, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,425. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.

Statistics

Estado do processo de supervisão do risco		
N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,10
Std. Error of Mean		,264
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,423
Variance		2,025
Skewness		-,594
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,150
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		90
Percentiles	25	1,00
	50	4,00
	75	4,00

Estado do processo de supervisão do risco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	8	22,2	27,6	27,6
É necessária uma melhoria significativa	5	13,9	17,2	44,8
É necessária alguma melhoria	13	36,1	44,8	89,7
Eficaz	3	8,3	10,3	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0	19,4		
Total	36	100,0		

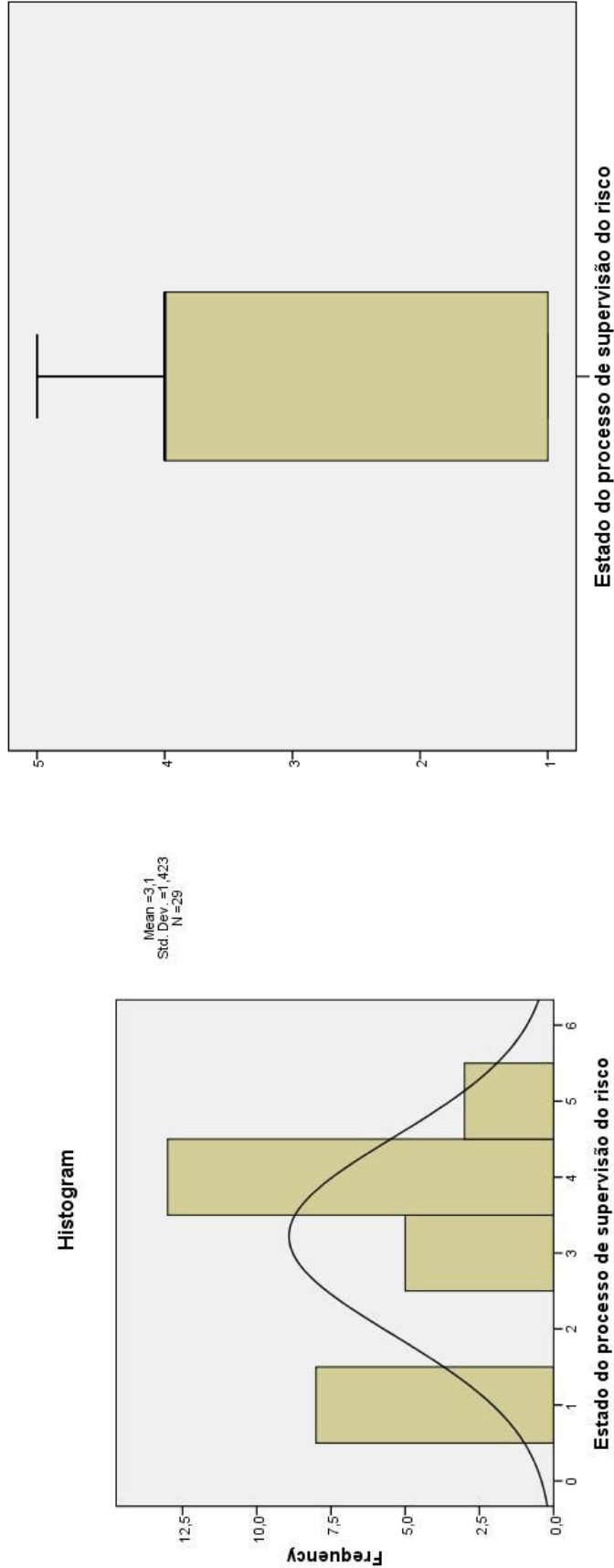


Figura 88 - Estado do processo de supervisão do risco

Quanto ao estado do processo de supervisão do risco 44,8% mencionam que é necessária alguma melhoria, 27,6% é inexistente, 17,2% uma melhoria significativa e 10,3% eficaz. A média é 3,1, erro amostral 0,264, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,423. É simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil alegam o mesmo montante.



**Case Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$resp_super_total <sup>a</sup>	26	72,2%	10	27,8%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**\$resp\_super\_total Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Detentor responsabilidade supervisão ris <sup>a</sup>	Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco: Chefe Financeiro (CFO)	6	15,0%	23,1%
	Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco: Vice-presidente/diretor da gestão de risco	1	2,5%	3,8%
	Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco: Chefe do Risco (CRO)	2	5,0%	7,7%
	Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco: Chefe Executivo (CEO)	8	20,0%	30,8%
	Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco: Conselho de direção	6	15,0%	23,1%
	Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco: Auditor interno	6	15,0%	23,1%
	Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco: Comissão de auditoria	5	12,5%	19,2%
	Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco: Não existe	4	10,0%	15,4%
	Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco: Outro	2	5,0%	7,7%
Total		40	100,0%	153,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Figura 89 - Detentor da responsabilidade geral pela supervisão do risco**

Em relação aos detentores da responsabilidade geral pela supervisão do risco obteve-se 26 respostas com 40 opções. Desta forma, 20% indicaram o Diretor Geral (CEO), 15% o Diretor Financeiro (CFO), o Conselho de Administração ou o Auditor Interno, 12,5% a comissão de auditoria e 10% não existe responsável pela supervisão do risco.

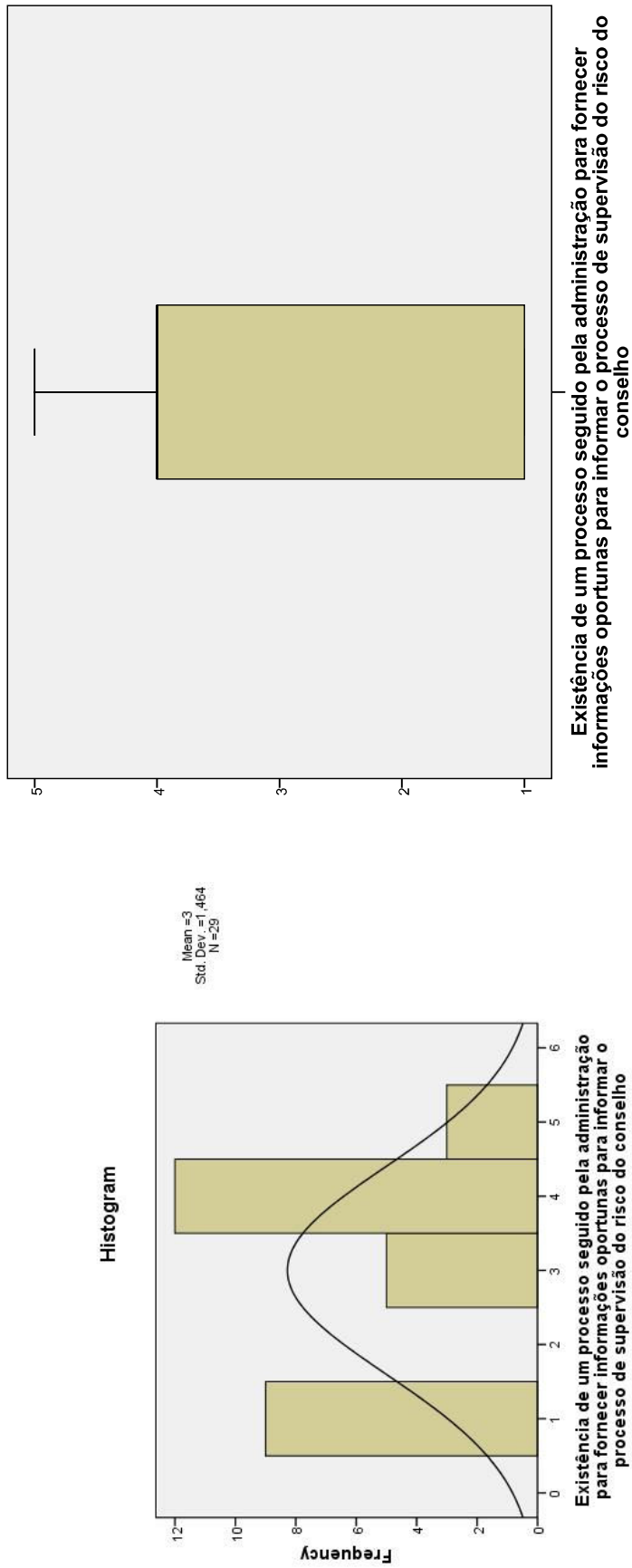
Statistics

Existência de um processo seguido pela administração para fornecer informações oportunas para informar o processo de supervisão do risco do conselho

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,00
Std. Error of Mean		,272
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,464
Variance		2,143
Skewness		-,440
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,384
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		87
Percentiles	25	1,00
	50	4,00
	75	4,00

Existência de um processo seguido pela administração para fornecer informações oportunas para informar o processo de supervisão do risco do conselho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	9	25,0	31,0	31,0
É necessária uma melhoria significativa	5	13,9	17,2	48,3
É necessária alguma melhoria	12	33,3	41,4	89,7
Eficaz	3	8,3	10,3	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0	19,4		
Total	36	100,0		



**Figura 90 - Existência de um processo seguido pela administração para fornecer informações oportunas para informar o processo de supervisão do risco do conselho de administração**

No que diz respeito à existência de um processo seguido pela administração para fornecer informações oportunas para informar o processo de supervisão do risco do conselho de administração 41,4% referiram que é necessária alguma melhoria, 31% a sua inexistência, 17,2% uma melhoria significativa e 10,3% que é eficaz. A média é 3, erro amostral 0,272, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,464. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente.

## Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$pedir_super_total <sup>a</sup>	29	80,6%	7	19,4%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## \$pedir\_super\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Quem pede supervisão risco <sup>a</sup>	Pedem por uma supervisão do risco melhor: Reguladores	9	26,5%	31,0%
	Pedem por uma supervisão do risco melhor: Stakeholders	8	23,5%	27,6%
	Pedem por uma supervisão do risco melhor: Agências de notação de crédito	3	8,8%	10,3%
	Pedem por uma supervisão do risco melhor: Bolsas de valores	3	8,8%	10,3%
	Pedem por uma supervisão do risco melhor: Outro	1	2,9%	3,4%
	Pedem por uma supervisão do risco melhor: Ninguém	10	29,4%	34,5%
Total		34	100,0%	117,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## Figura 91 - Quem pede por uma supervisão do risco melhor

Já no que toca a quem solicita por uma supervisão de risco melhor alcançou-se 29 respostas com 34 soluções, com as seguintes conclusões: 29,4% com ninguém a requerer, 26,5% os reguladores e 23,5% os *stakeholders*.

Statistics

Recebimento de resumo periódico das metodologias da administração usadas para avaliar, priorizar e medir os riscos

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,38
Std. Error of Mean		,334
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,801
Variance		3,244
Skewness		,053
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,366
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		98
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	5,00

Recebimento de resumo periódico das metodologias da administração usadas para avaliar, priorizar e medir os riscos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	6	16,7	20,7	20,7
Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	6	16,7	20,7	41,4
Superior a um ano	1	2,8	3,4	44,8
Anual	8	22,2	27,6	72,4
2 a 3 vezes por ano	3	8,3	10,3	82,8
Trimestralmente	5	13,9	17,2	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

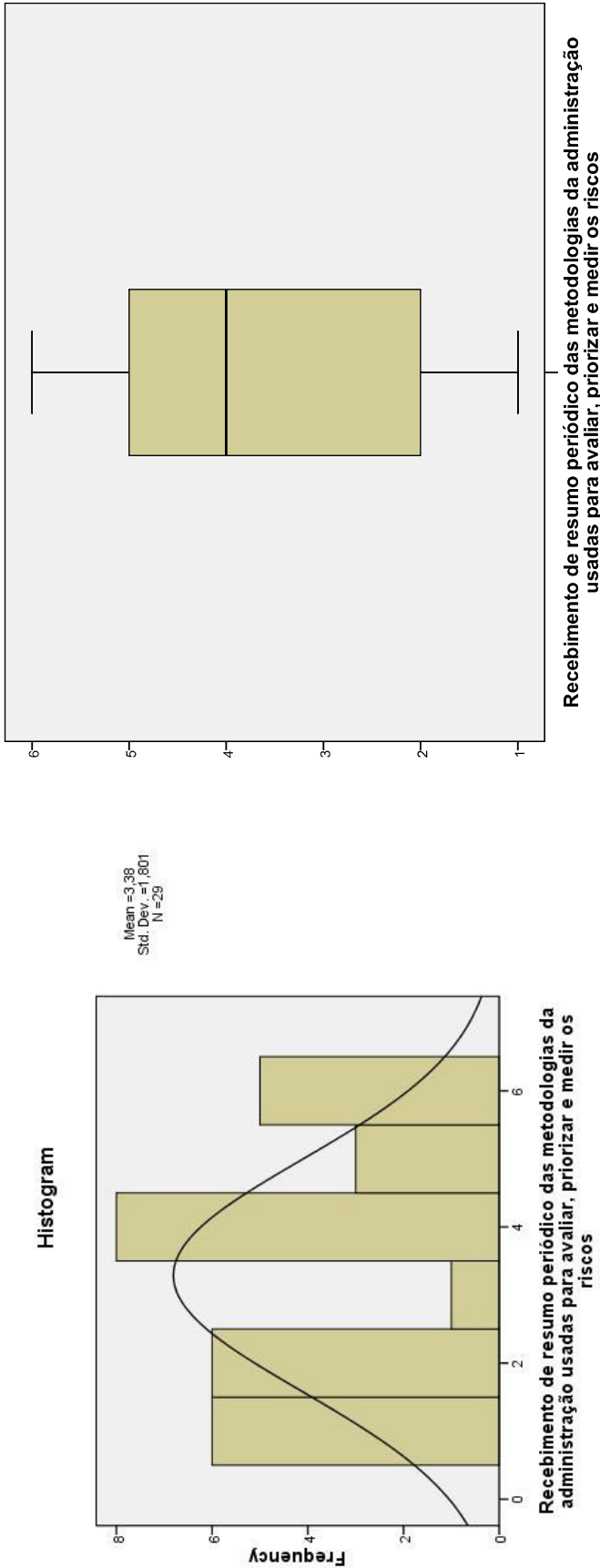


Figura 92 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo periódico das metodologias da administração usadas para avaliar, priorizar e medir os riscos

À questão qual o período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo periódico das metodologias da administração usadas para avaliar, priorizar e medir os riscos 27,6% responderam anual; 20,7% nenhum ou informal, por exemplo, quando solicitado por esse órgão; 17,2% trimestralmente e 10,3% 2 a 3 vezes por ano. A média é 3,38, erro padrão 0,334, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,801. É simétrica e mesocúrtica.

Statistics

Recebimento de resumo dos principais riscos enfrentados pela empresa recebidos numa base geral e pelas suas unidades operacionais

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,66
Std. Error of Mean		,326
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,758
Variance		3,091
Skewness		-,489
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,052
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		106
Percentiles	25	1,50
	50	4,00
	75	5,00

Recebimento de resumo dos principais riscos enfrentados pela empresa recebidos numa base geral e pelas suas unidades operacionais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	7	19,4	24,1	24,1
Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	1	2,8	3,4	27,6
Superior a um ano	1	2,8	3,4	31,0
Anual	10	27,8	34,5	65,5
2 a 3 vezes por ano	6	16,7	20,7	86,2
Trimestralmente	4	11,1	13,8	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0			
Total	36	100,0		

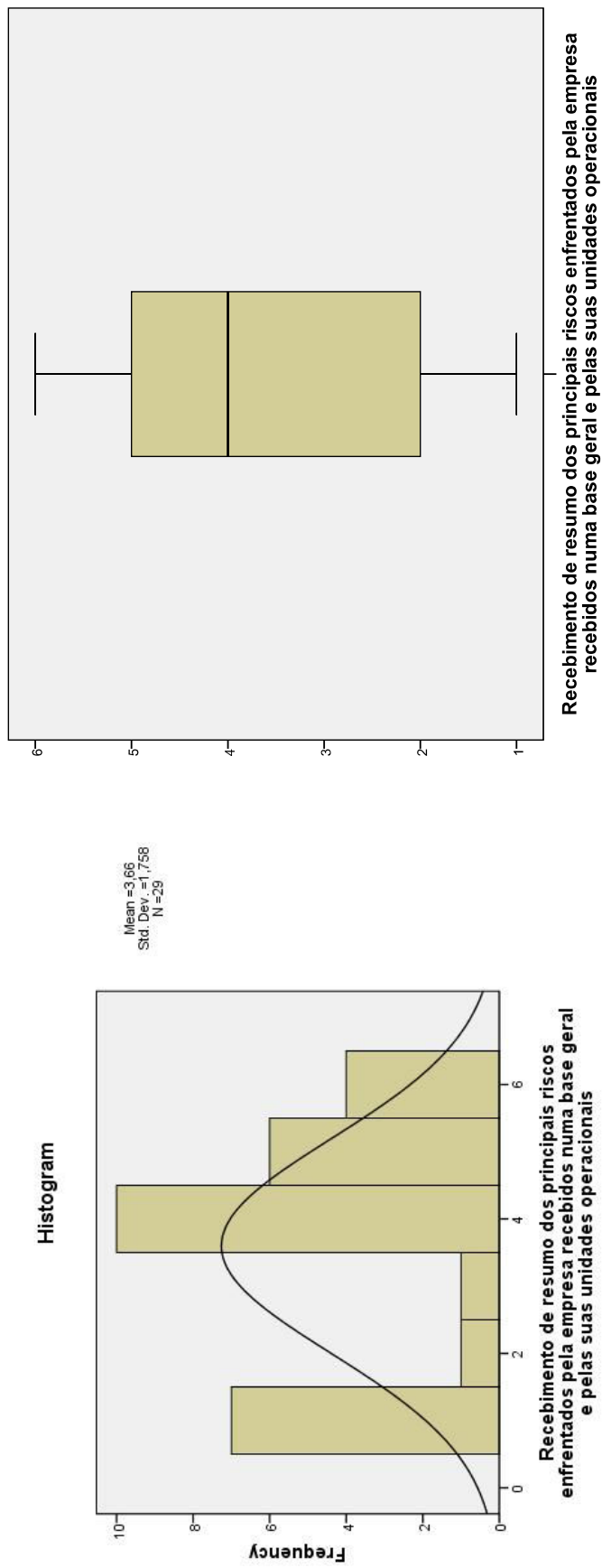


Figura 93 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo dos principais riscos enfrentados pela empresa recebidos numa base geral e pelas suas unidades operacionais

Já para qual o recebimento por parte do conselho de administração de resumo dos principais riscos enfrentados pela empresa recebidos numa base geral e pelas suas unidades operacionais 34,5% relataram anual, 24,1% nenhum, 20,7% 2 a 3 vezes por ano e 13,8% trimestralmente. A média desta variável é de 3,66, erro amostral de 0,326, mediana e moda de 4 e desvio padrão de 1,758. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.



Statistics

Recebimento de resumo dos riscos emergentes  
que exigem atenção do Conselho

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,69
Std. Error of Mean		,322
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,734
Variance		3,007
Skewness		-,322
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,140
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		107
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	5,00

Recebimento de resumo dos riscos emergentes que exigem atenção do Conselho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	5	13,9	17,2	17,2
Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	4	11,1	13,8	31,0
Superior a um ano	1	2,8	3,4	34,5
Anual	9	25,0	31,0	65,5
2 a 3 vezes por ano	5	13,9	17,2	82,8
Trimestralmente	5	13,9	17,2	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
0				
Total	36	100,0		

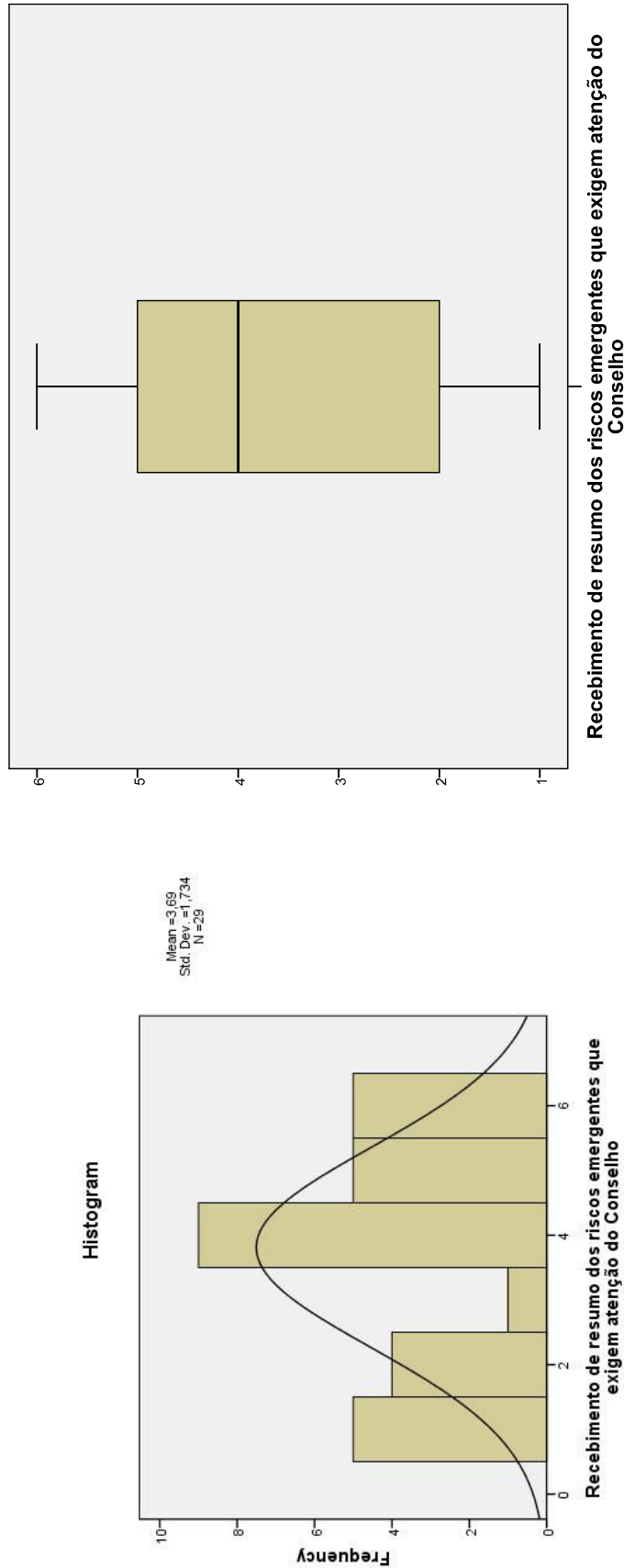


Figura 94 - Período de recebimento de resumo dos riscos emergentes que exigem atenção do conselho de administração

Relativamente ao período de recebimento de resumo dos riscos emergentes que exigem atenção do conselho de administração 31% indicaram anual, 17,2% nenhum, 2 a 3 vezes por ano ou trimestralmente e 13,8% informal. A média é 3,69, erro padrão 0,322, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,734. É simétrica e mesocúrtica.

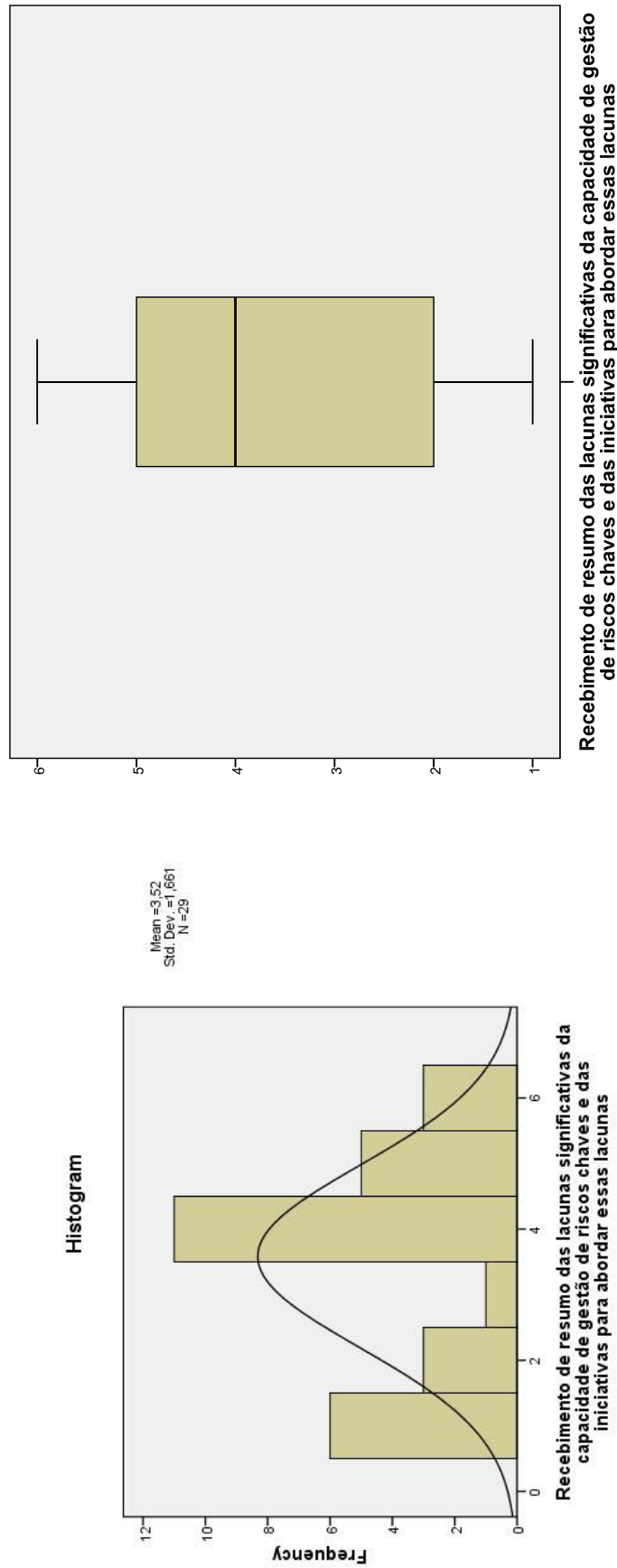
Statistics

Recebimento de resumo das lacunas significativas da capacidade de gestão de riscos chaves e das iniciativas para abordar essas lacunas

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,52
Std. Error of Mean		,308
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,661
Variance		2,759
Skewness		-,359
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,049
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		102
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	5,00

Recebimento de resumo das lacunas significativas da capacidade de gestão de riscos chaves e das iniciativas para abordar essas lacunas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	6	16,7	20,7	20,7
Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	3	8,3	10,3	31,0
Superior a um ano	1	2,8	3,4	34,5
Anual	11	30,6	37,9	72,4
2 a 3 vezes por ano	5	13,9	17,2	89,7
Trimestralmente	3	8,3	10,3	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		



**Figura 95 – Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo das lacunas significativas da capacidade de gestão de risco chave e das iniciativas para abordar essas lacunas**

No que se refere ao tempo de recebimento de resumo das lacunas significativas da capacidade de gestão de riscos chave e das iniciativas para abordar essas lacunas 37,9% mencionaram anual, 20,7% nenhum, 17,2% 2 a 3 vezes por ano e 10,3% trimestralmente ou informal, como por exemplo, quando pedido pelo conselho de administração. A média é 3,52, erro amostral 0,308, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,661. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.

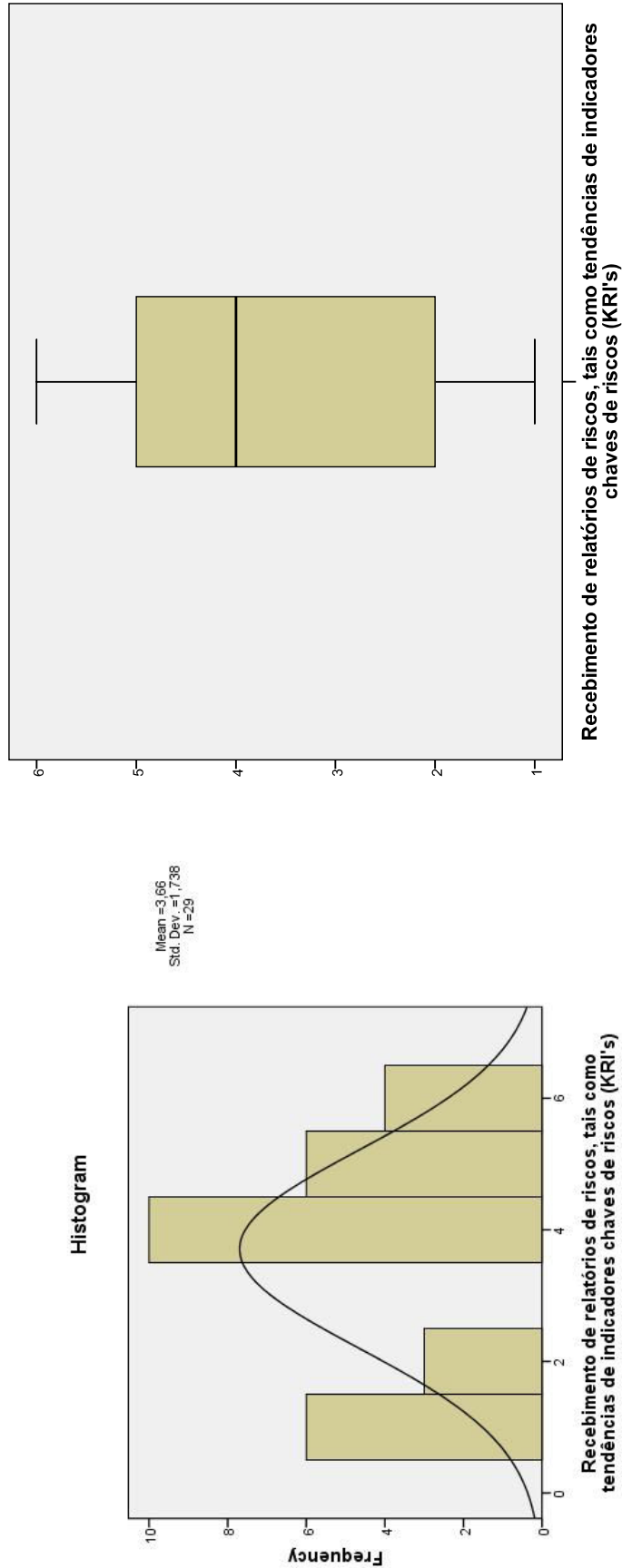
Statistics

Recebimento de relatórios de riscos, tais como  
tendências de indicadores chaves de riscos  
(KRI's)

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,66
Std. Error of Mean		,323
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,738
Variance		3,020
Skewness		-,434
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,111
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		106
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	5,00

Recebimento de relatórios de riscos, tais como tendências de indicadores chaves de riscos  
(KRI's)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	6	16,7	20,7	20,7
Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	3	8,3	10,3	31,0
Anual	10	27,8	34,5	65,5
2 a 3 vezes por ano	6	16,7	20,7	86,2
Trimestralmente	4	11,1	13,8	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		



**Figura 96 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de relatórios de riscos, tais como tendências de indicadores chave de riscos (KRI's)**

Comparativamente ao intervalo temporal de recebimento de relatórios de riscos, tais como tendências de indicadores chave de riscos (KRI's) 34,5% aludiram anual, 20,7% nenhum ou 2 a 3 vezes por ano, 13,8% trimestralmente e 10,3% informal. A média é 3,66, erro padrão 0,323, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,738. É simétrica e mesocúrtica.

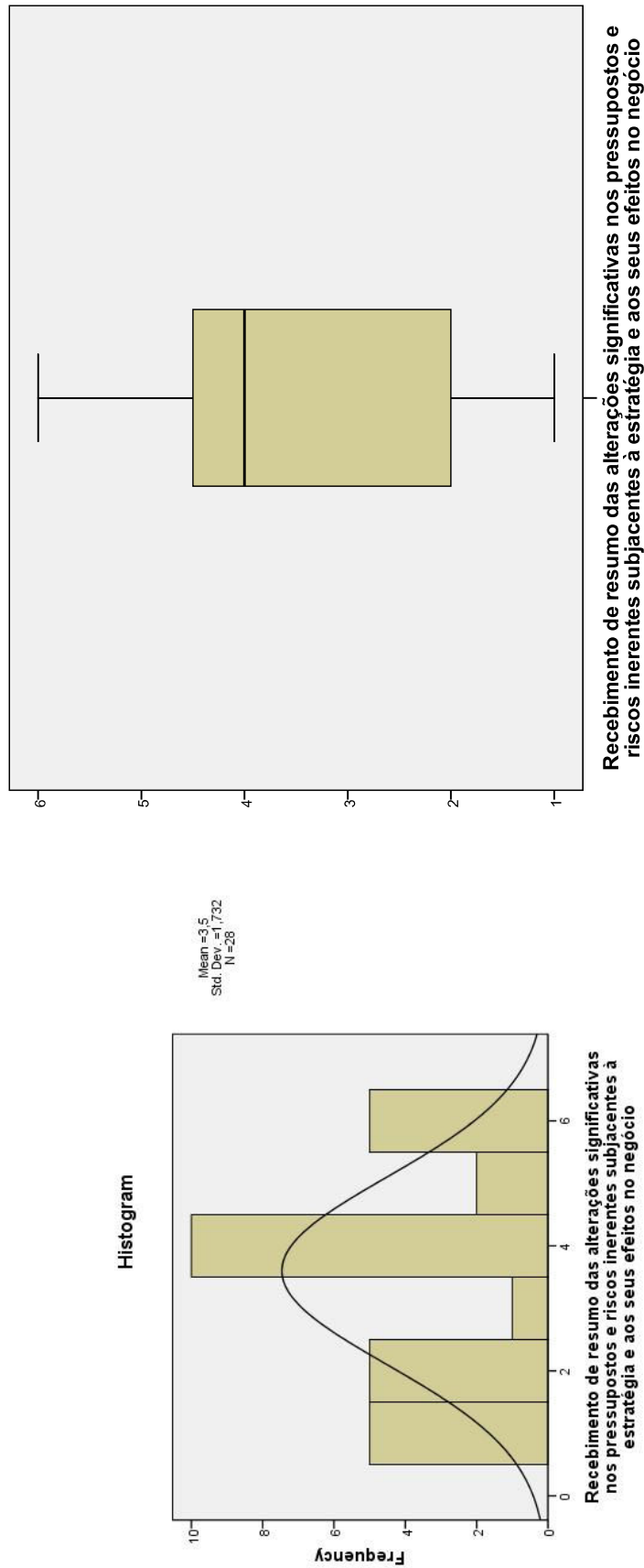
Statistics

Recebimento de resumo das alterações significativas nos pressupostos e riscos inerentes subjacentes à estratégia e aos seus efeitos no negócio

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		3,50
Std. Error of Mean		,327
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,732
Variance		3,000
Skewness		-,069
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-1,171
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		98
Percentiles	25	2,00
	50	4,00
	75	4,75

Recebimento de resumo das alterações significativas nos pressupostos e riscos inerentes subjacentes à estratégia e aos seus efeitos no negócio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	5	13,9	17,9	17,9
Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	5	13,9	17,9	35,7
Superior a um ano	1	2,8	3,6	39,3
Anual	10	27,8	35,7	75,0
2 a 3 vezes por ano	2	5,6	7,1	82,1
Trimestralmente	5	13,9	17,9	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	0	22,2		
Total	36	100,0		



**Figura 97 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo das alterações significativas nos pressupostos e riscos inerentes subjacentes à estratégia e aos seus efeitos no negócio**

Quanto ao período de recebimento de resumo das alterações significativas nos pressupostos e riscos inerentes subjacentes à estratégia e aos efeitos no negócio 35,7% narraram anual e 17,9% nenhum, informal ou trimestralmente. A média é 3,5, erro padrão 0,327, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,732. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.



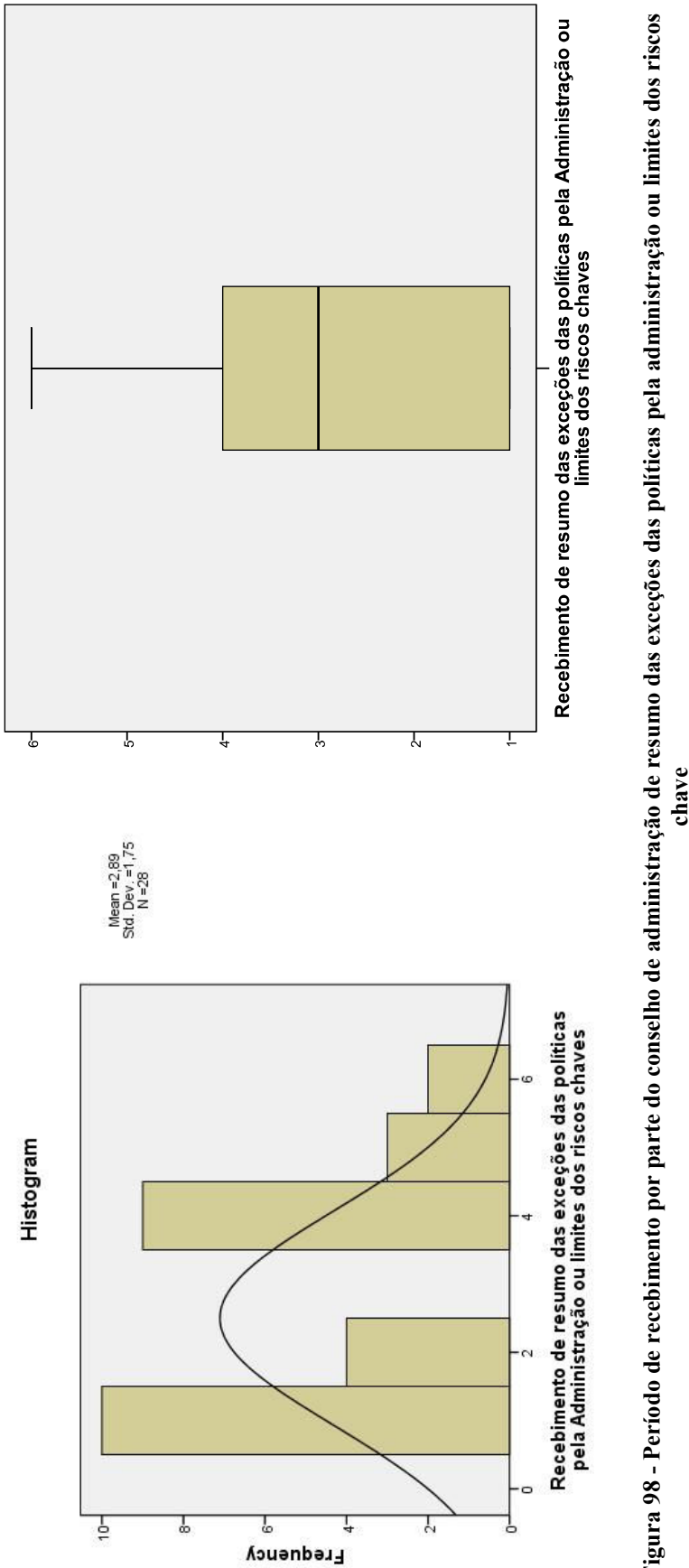
Statistics

Recebimento de resumo das exceções das políticas pela Administração ou limites dos riscos  
chaves

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		2,89
Std. Error of Mean		,331
Median		3,00
Mode		1
Std. Deviation		1,750
Variance		3,062
Skewness		,220
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		-1,440
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		81
Percentiles	25	1,00
	50	3,00
	75	4,00

Recebimento de resumo das exceções das políticas pela Administração ou limites dos riscos  
chaves

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	10	27,8	35,7	35,7
Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	4	11,1	14,3	50,0
Anual	9	25,0	32,1	82,1
2 a 3 vezes por ano	3	8,3	10,7	92,9
Trimestralmente	2	5,6	7,1	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	8	22,2		
Total	36	100,0		



**Figura 98 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo das exceções das políticas pela administração ou limites dos riscos chave**

Para o tempo de recebimento de resumo das exceções das políticas pela administração ou limites dos riscos chave 35,7% selecionaram nenhum, 32,1% anual, 14,3% informal e 10,7% 2 a 3 vezes por ano. A média é 2,89, erro amostral 0,331, mediana 3, moda 1 e desvio padrão 1,75. É simétrica e mesocúrtica.

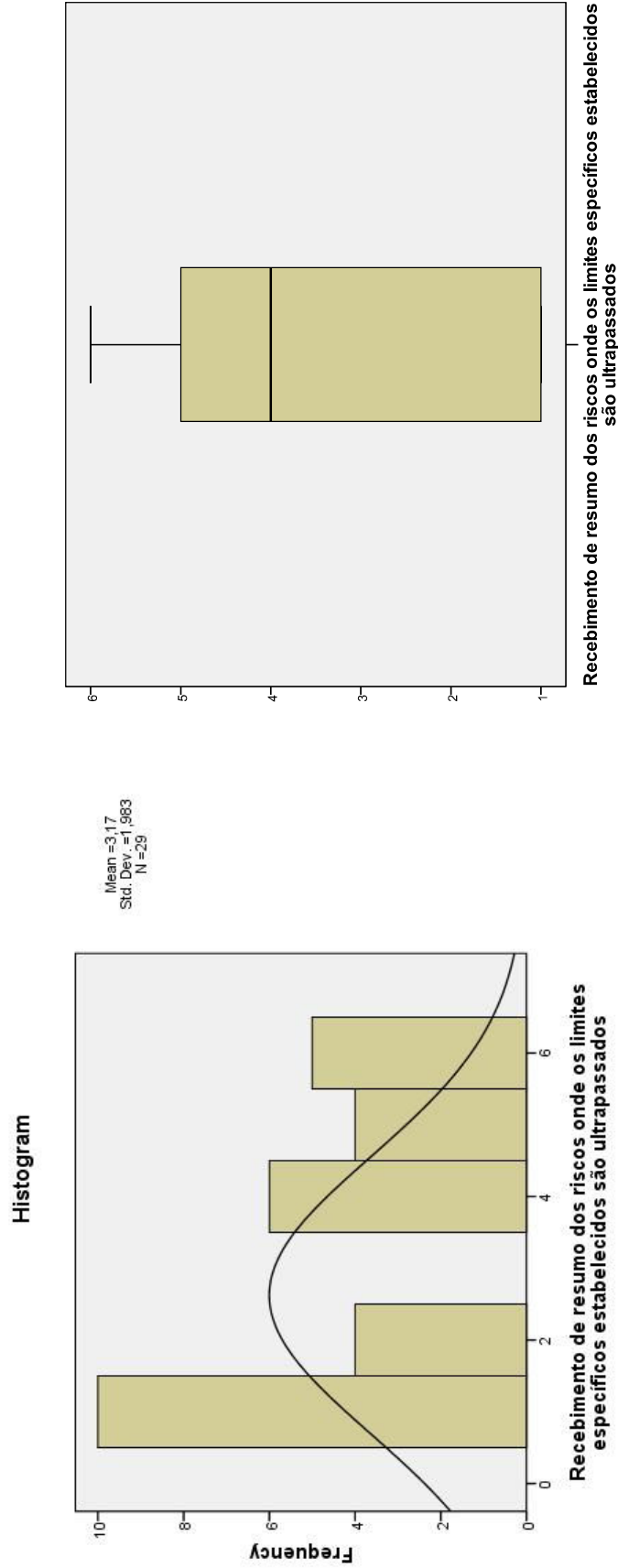
Statistics

Recebimento de resumo dos riscos onde os limites específicos estabelecidos são ultrapassados

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,17
Std. Error of Mean		,368
Median		4,00
Mode		1
Std. Deviation		1,983
Variance		3,933
Skewness		,157
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,642
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		92
Percentiles	25	1,00
	50	4,00
	75	5,00

Recebimento de resumo dos riscos onde os limites específicos estabelecidos são ultrapassados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	10	27,8	34,5	34,5
Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	4	11,1	13,8	48,3
Anual	6	16,7	20,7	69,0
2 a 3 vezes por ano	4	11,1	13,8	82,8
Trimestralmente	5	13,9	17,2	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0			
Total	36	100,0		



**Figura 99 - Período de recebimento por parte do conselho de administração de resumo dos riscos onde os limites específicos estabelecidos são ultrapassados**

Sobre o intervalo temporal de recebimento de resumo dos riscos onde os limites específicos estabelecidos são ultrapassados 34,5% indicaram nenhum, 20,7% anual, 17,2% trimestralmente e 13,8% informal ou 2 a 3 vezes por ano. A média é 3,17, erro padrão 0,368, mediana 4, moda 1 e desvio padrão 1,983. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.

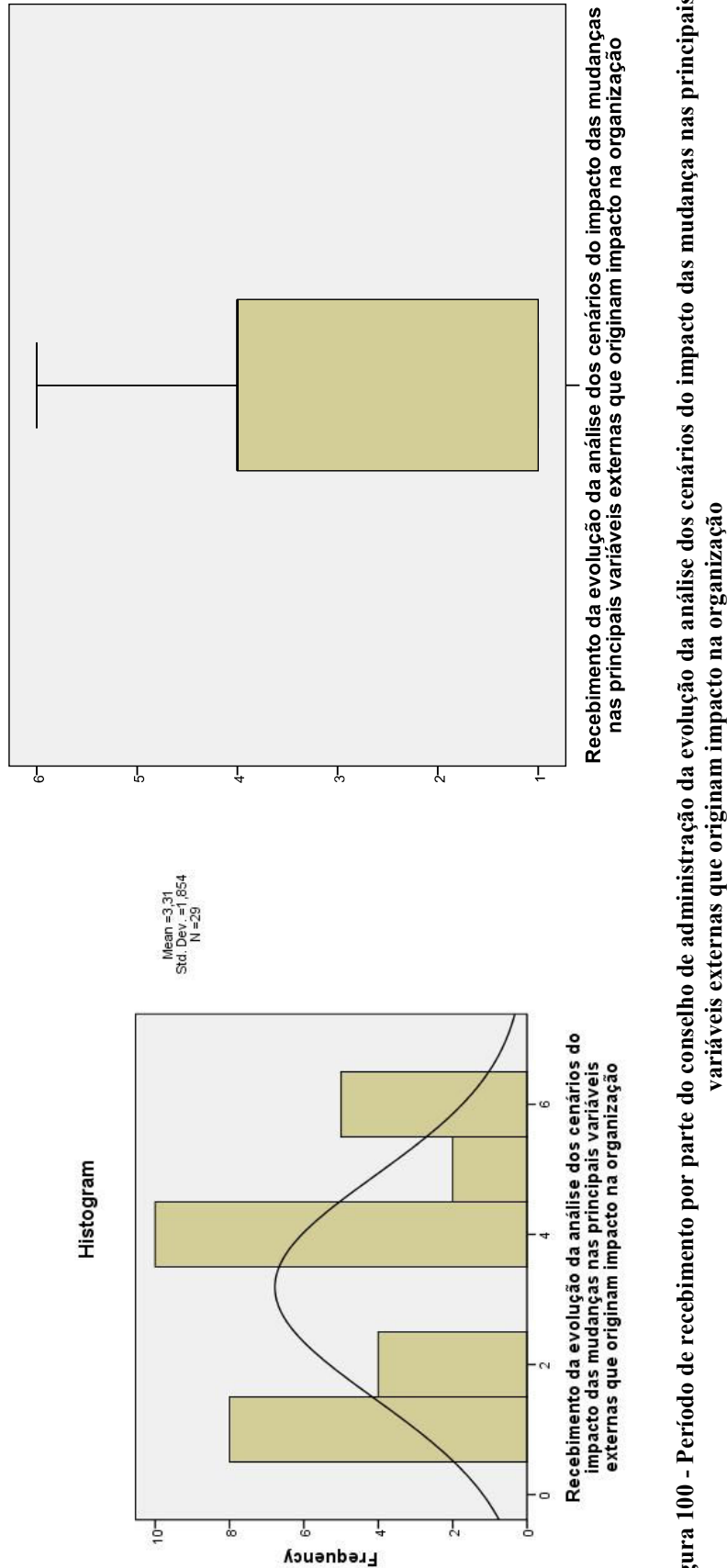
Statistics

Recebimento da evolução da análise dos cenários do impacto das mudanças nas principais variáveis externas que originam impacto na organização

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,31
Std. Error of Mean		,344
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,854
Variance		3,436
Skewness		,015
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,401
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		96
Percentiles	25	1,00
	50	4,00
	75	4,50

Recebimento da evolução da análise dos cenários do impacto das mudanças nas principais variáveis externas que originam impacto na organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nenhum	8	22,2	27,6	27,6
Informal, por exemplo, quando solicitado pelo Conselho	4	11,1	13,8	41,4
Anual	10	27,8	34,5	75,9
2 a 3 vezes por ano	2	5,6	6,9	82,8
Trimestralmente	5	13,9	17,2	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		



**Figura 100 – Período de recebimento por parte do conselho de administração da evolução da análise dos cenários do impacto das mudanças nas principais variáveis externas que originam impacto na organização**

Para o recebimento da evolução da análise dos cenários do impacto das mudanças nas principais variáveis externas que originam impacto na organização 34,5% relataram anual, 27,6% nenhum, 17,2% trimestralmente e 13,8% informal, por exemplo, quando solicitado pelo conselho de administração. A média é 3,31, erro padrão 0,344, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,854. É simétrica e mesocúrtica.

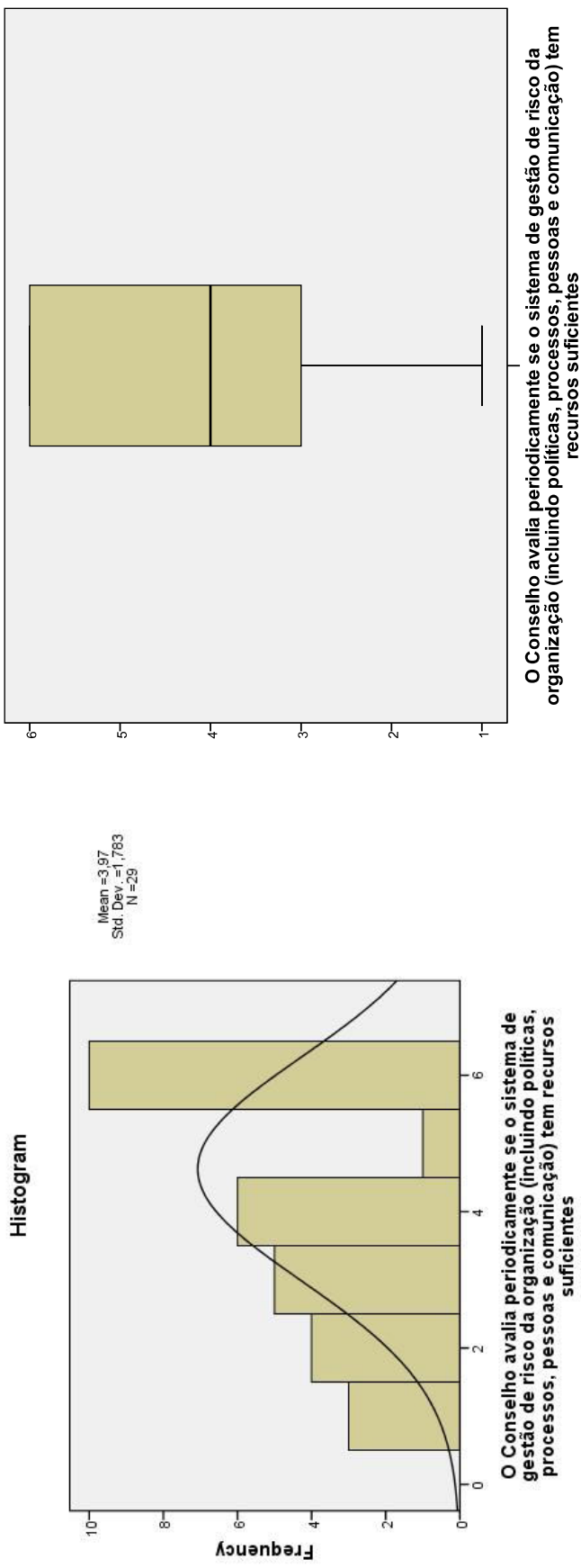
Statistics

O Conselho avalia periodicamente se o sistema de gestão de risco da organização (incluindo políticas, processos, pessoas e comunicação) tem recursos suficientes

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		3,97
Std. Error of Mean		,331
Median		4,00
Mode		6
Std. Deviation		1,783
Variance		3,177
Skewness		-,188
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,296
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		115
Percentiles	25	2,50
	50	4,00
	75	6,00

O Conselho avalia periodicamente se o sistema de gestão de risco da organização (incluindo políticas, processos, pessoas e comunicação) tem recursos suficientes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Realizado como uma atividade robusta e madura, com o Conselho satisfeito com o processo de apoio	3	8,3	10,3	10,3
Realizado como uma atividade rigorosa definida com um processo contínuo, no entanto, melhorias são necessárias	4	11,1	13,8	24,1
Realizado normalmente, no entanto, o processo de apoio é informal	5	13,9	17,2	41,4
Realizado numa base como necessário, tal como decidido pelo Conselho de Direção	6	16,7	20,7	62,1
Não realizado, mas em desenvolvimento	1	2,8	3,4	65,5
Não realizado, sem planos para realizar	10	27,8	34,5	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	0	19,4		
Total	36	100,0		



**Figura 101 - O conselho de administração avalia periodicamente se o sistema de gestão de risco da organização (incluindo políticas, processos, pessoas e comunicação) tem recursos suficientes**

À pergunta se o conselho de administração avalia periodicamente se o sistema de gestão de risco da organização (incluindo políticas, processos, pessoas e comunicação) tem recursos suficientes 34,5% disseram não realizado e sem planos para acontecer; 20,7% realizado numa base como necessário, tal como decidido pelo conselho de administração; 17,2% realizado normalmente, no entanto, o processo de apoio é informal; 13,8% realizado como uma atividade rigorosa definida com um processo contínuo, no entanto, melhorias são necessárias e 10,3% realizado como uma atividade robusta e madura, com o conselho de administração satisfeito com o processo de apoio. A média é 3,97, erro padrão 0,331, mediana 4, moda 6 e desvio padrão 1,783. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.



Statistics

A Administração tem um processo para garantir que as deficiências são corrigidas de forma adequada e oportuna

N	Valid	29
	Missing	7
Mean		2,97
Std. Error of Mean		,296
Median		3,00
Mode		1 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1,592
Variance		2,534
Skewness		-,111
Std. Error of Skewness		,434
Kurtosis		-1,305
Std. Error of Kurtosis		,845
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		86
Percentiles	25	1,00
	50	3,00
	75	4,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

A Administração tem um processo para garantir que as deficiências são corrigidas de forma adequada e oportuna

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	10	27,8	34,5	34,5
É necessária uma melhoria significativa	5	13,9	17,2	51,7
É necessária alguma melhoria	10	27,8	34,5	86,2
Eficaz	3	8,3	10,3	96,6
Altamente eficaz	1	2,8	3,4	100,0
Total	29	80,6	100,0	
Missing	7	19,4		
Total	36	100,0		

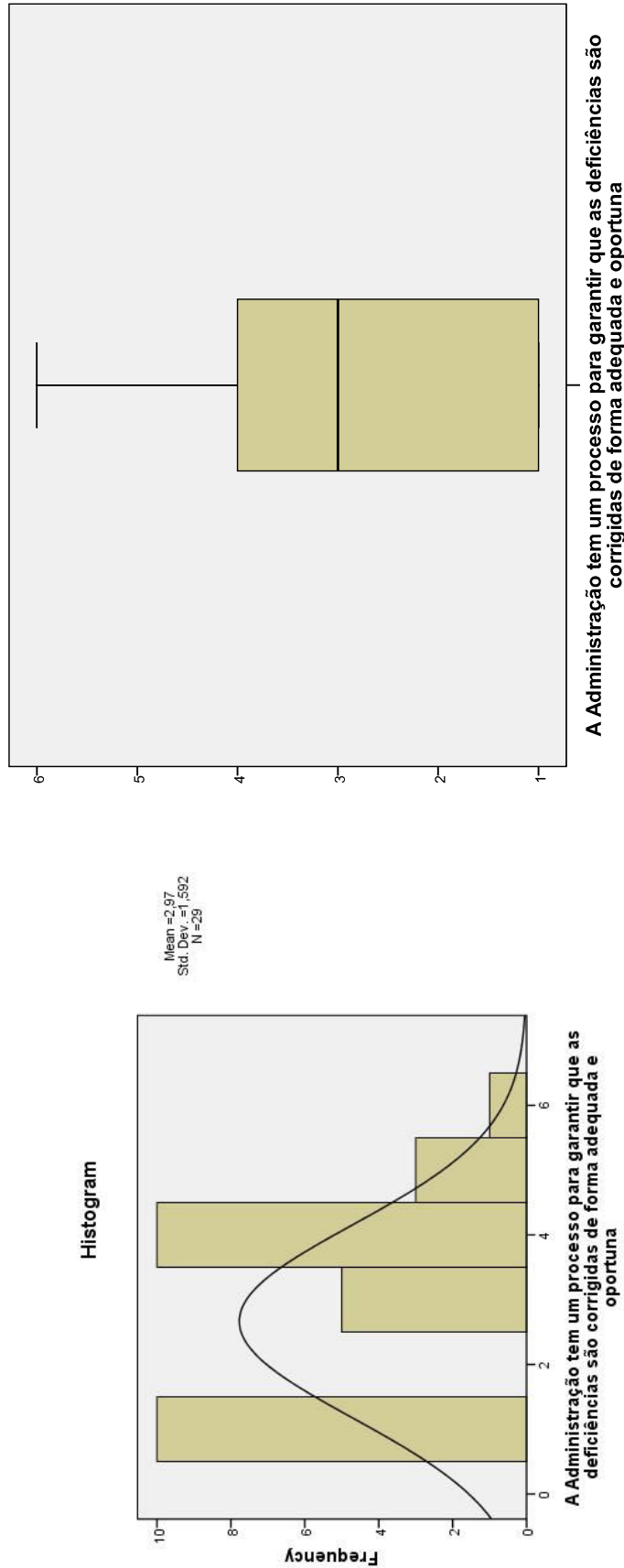


Figura 102 – O conselho de administração tem um processo para garantir que as deficiências são corrigidas de forma adequada e oportuna

Para se o conselho de administração tem um processo para garantir que as deficiências são corrigidas de forma adequada e oportuna 34,5% elegeram que é necessária alguma melhoria ou inexistente, 17,2% uma melhoria significativa e 10,3% eficaz. A média é 2,97, erro amostral 0,296, mediana 3, moda 1 (existindo ainda mais) e desvio padrão 1,592. É simétrica e mesocúrtica.

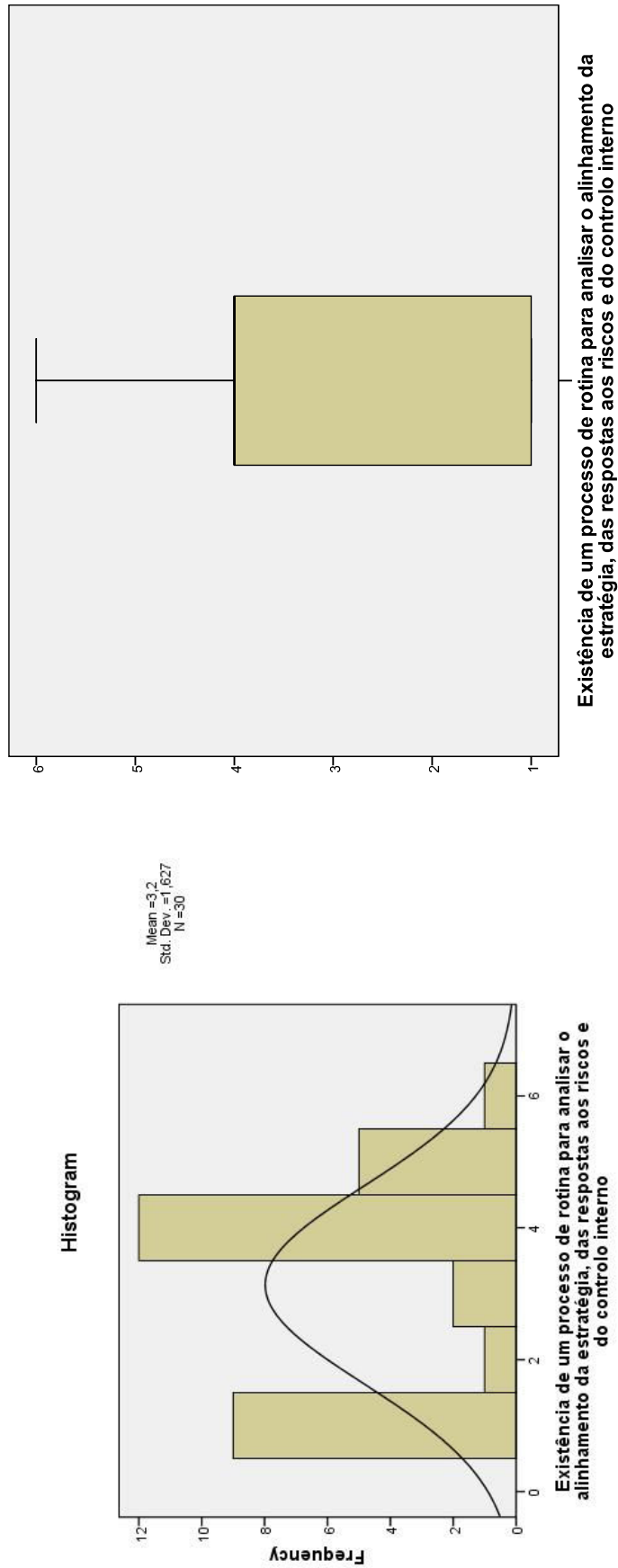
Statistics

Existência de um processo de rotina para analisar o alinhamento da estratégia, das respostas aos riscos e do controlo interno

N	Valid	30
	Missing	6
Mean		3,20
Std. Error of Mean		,297
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,627
Variance		2,648
Skewness		-,346
Std. Error of Skewness		,427
Kurtosis		-1,331
Std. Error of Kurtosis		,833
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		96
Percentiles	25	1,00
	50	4,00
	75	4,00

Existência de um processo de rotina para analisar o alinhamento da estratégia, das respostas aos riscos e do controlo interno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	9	25,0	30,0	30,0
Ineficaz	1	2,8	3,3	33,3
É necessária uma melhoria significativa	2	5,6	6,7	40,0
É necessária alguma melhoria	12	33,3	40,0	80,0
Eficaz	5	13,9	16,7	96,7
Altamente eficaz	1	2,8	3,3	100,0
Total	30	83,3	100,0	
Missing	6	16,7		
Total	36	100,0		



**Figura 103 - Existência de um processo de rotina para analisar o alinhamento da estratégia, das respostas aos riscos e do controle interno**

Sobre a existência de um processo de rotina para analisar o alinhamento da estratégia, das respostas aos riscos e do controle interno 40% relataram que é necessária alguma melhoria, 30% a sua inexistência e 16,7% eficaz. A média é 3,2, erro padrão 0,297, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,627. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil apresentam a mesma importância.

Statistics

Frequência da atualização da avaliação da gestão do risco

N	Valid	28
	Missing	8
Mean		3,61
Std. Error of Mean		,208
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,100
Variance		1,210
Skewness		-,922
Std. Error of Skewness		,441
Kurtosis		,605
Std. Error of Kurtosis		,858
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		101
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Frequência da atualização da avaliação da gestão do risco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Mensal	2	5,6	7,1	7,1
Quadrimestral	2	5,6	7,1	14,3
Semestral	6	16,7	21,4	35,7
Anual	13	36,1	46,4	82,1
Informal	5	13,9	17,9	100,0
Total	28	77,8	100,0	
Missing	0			
	8	22,2		
Total	36	100,0		

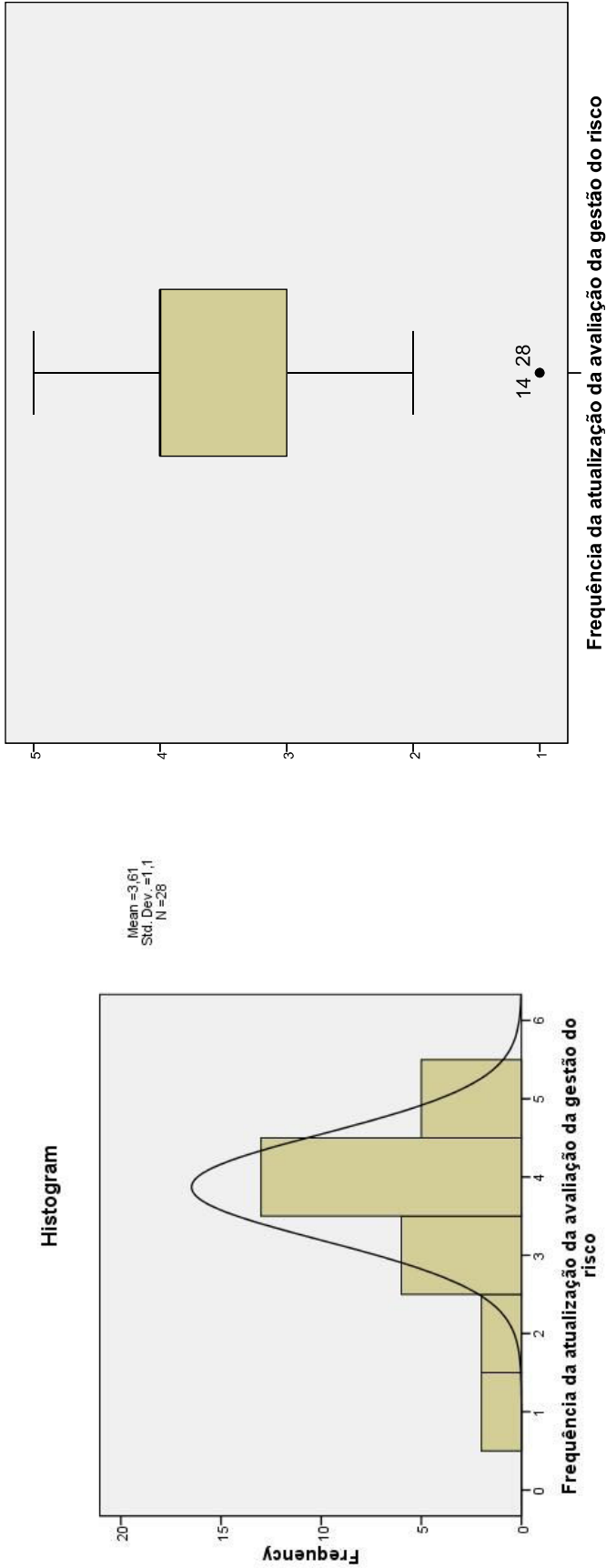


Figura 104 - Frequência da atualização da avaliação da gestão do risco

Quanto qual é a frequência da atualização da avaliação da gestão do risco 46,4% indicaram anual, 21,4% semestral e 17,9% informal. A média é 3,61, erro amostral de 0,208, mediana e moda 4 e desvio padrão 1,1. É assimétrica negativa e mesocúrtica. A mediana e o 3º quartil coincidem quantitativamente. Contém um *outlier* para a solução mensal.

Statistics

Existência do cargo de auditor interno na empresa		
N	Valid	36
	Missing	0
Mean		1,44
Std. Error of Mean		,084
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,504
Variance		,254
Skewness		,233
Std. Error of Skewness		,393
Kurtosis		-2,064
Std. Error of Kurtosis		,768
Range		1
Minimum		1
Maximum		2
Sum		52
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

Existência do cargo de auditor interno na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	20	55,6	55,6	55,6
Não	16	44,4	44,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

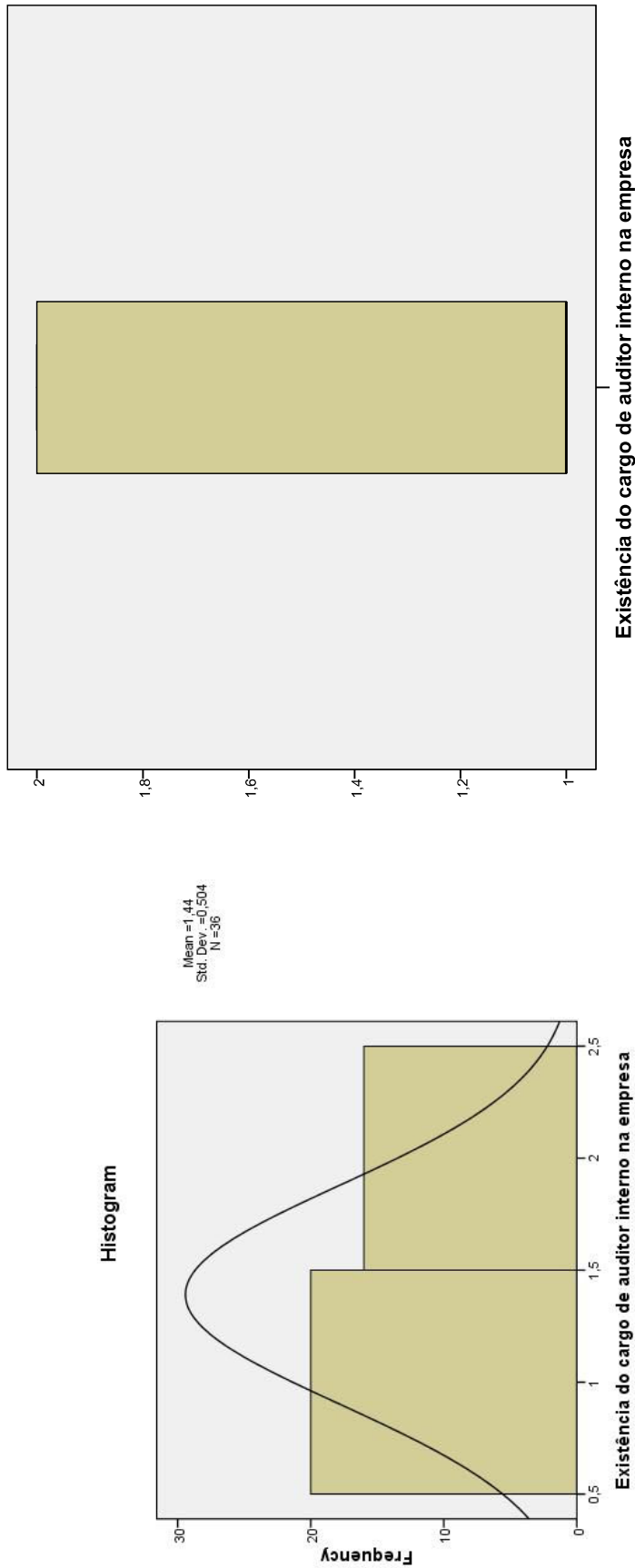


Figura 105 - Existência do cargo de auditor interno na empresa

No que se refere à existência do cargo de auditor interna na empresa 55,6% indicaram que sim, ao contrário de 44,4% de não. A média é 1,44, erro amostral 0,084, mediana e moda 1 e desvio padrão 0,504. A distribuição é simétrica e platicúrtica. O 1º quartil e a mediana expõem a mesma quantia.



Statistics

O detentor do cargo de auditor interno tem formação na área

N	Valid	30
	Missing	6
Mean		1,90
Std. Error of Mean		,241
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		1,322
Variance		1,748
Skewness		,963
Std. Error of Skewness		,427
Kurtosis		-1,005
Std. Error of Kurtosis		,833
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		57
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	4,00

O detentor do cargo de auditor interno tem formação na área

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sim	19	52,8	63,3	63,3
Não	3	8,3	10,0	73,3
Não aplicado	8	22,2	26,7	100,0
Total	30	83,3	100,0	
Missing	6	16,7		
Total	36	100,0		

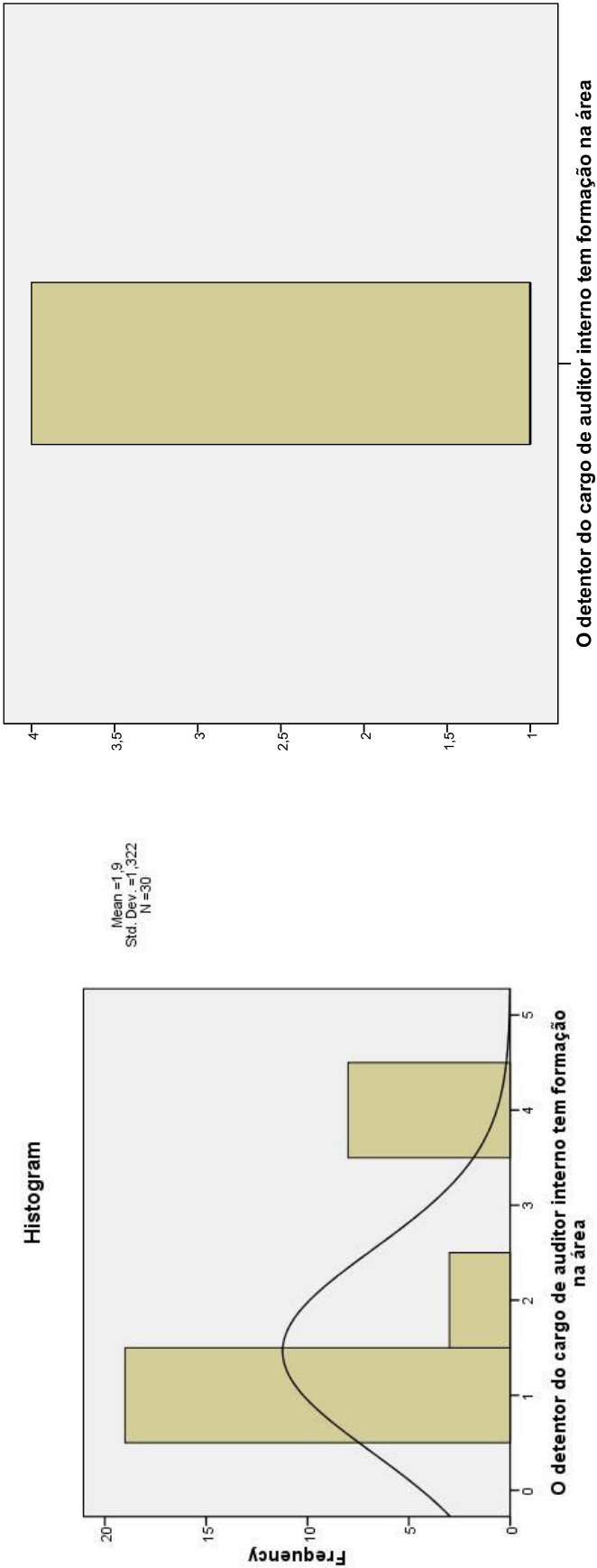


Figura 106 - O detentor do cargo de auditor interno tem formação na área

Já quanto à questão do detentor do cargo de auditor interno tem formação na área 63,3% mencionaram que sim, 26,7% não aplicado e 10% não. A média é 1,9, erro padrão 0,241, mediana e moda 1 e desvio padrão 1,322. É enviesada à esquerda e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana coincidem em termos quantitativos.

Statistics

O auditor interno contribui para um melhor desempenho do programa de gestão do risco empresarial

N	Valid	30
	Missing	6
Mean		3,13
Std. Error of Mean		,302
Median		4,00
Mode		1 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1,655
Variance		2,740
Skewness		-,178
Std. Error of Skewness		,427
Kurtosis		-1,444
Std. Error of Kurtosis		,833
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		94
Percentiles	25	1,00
	50	4,00
	75	4,25

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

O auditor interno contribui para um melhor desempenho do programa de gestão do risco empresarial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	9	25,0	30,0	30,0
Ineficaz	2	5,6	6,7	36,7
É necessária uma melhoria significativa	3	8,3	10,0	46,7
É necessária alguma melhoria	9	25,0	30,0	76,7
Eficaz	6	16,7	20,0	96,7
Altamente eficaz	1	2,8	3,3	100,0
Total	30	83,3	100,0	
Missing	0			
Total	36	100,0		

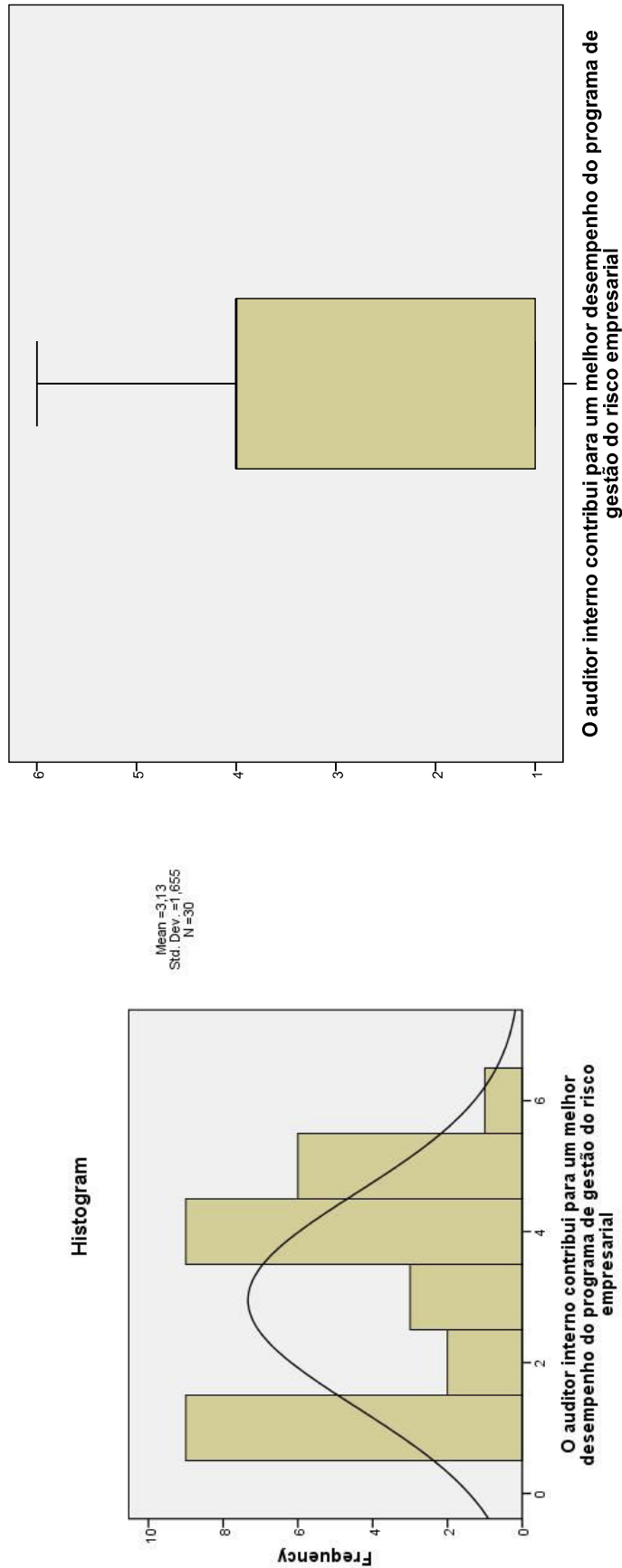


Figura 107 - O auditor interno contribui para um melhor desempenho do programa de gestão do risco empresarial

Em relação a se o auditor interno contribui para um melhor desempenho do programa de gestão do risco empresarial 30% dos inquiridos reportaram que é inexistente ou é necessária alguma melhoria, 20% eficaz e 10% um aperfeiçoamento significativo. A média é 3,13, erro amostral 0,302, mediana 4 e moda 1 (apesar de existir outras modas) e desvio padrão 1,655. A distribuição é simétrica e mesocúrtica.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$reporte_interno_total <sup>a</sup>	26	72,2%	10	27,8%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$reporte\_interno\_total Frequencies

	Responses			Percent of Cases
	N	Percent		
A quem reporta o auditor interno <sup>a</sup>				
O auditor interno reporta a quem dentro da organização: Administração	17	58,6%		65,4%
O auditor interno reporta a quem dentro da organização: Conselho de direção	1	3,4%		3,8%
O auditor interno reporta a quem dentro da organização: Comissão de auditoria	6	20,7%		23,1%
O auditor interno reporta a quem dentro da organização: Outro	5	17,2%		19,2%
Total	29	100,0%		111,5%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Figura 108 - A quem reporta dentro da organização o auditor interno

Relativamente a quem o auditor interno reporta dentro da organização angariou-se 26 respostas com 29 opções, onde 58,6% referiram o conselho de administração, 20,7% a órgão fiscalizador e 17,2% outro órgão.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$ben_interno_total <sup>a</sup>	25	69,4%	11	30,6%	36	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$ben\_interno\_total Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Benefícios existir auditor interno <sup>a</sup>	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Definir o apetite ao risco	2	1,6%	8,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Imposição do processo de gestão de risco	3	2,4%	12,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Garantia da administração sobre os riscos	3	2,4%	12,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Tomar decisões sobre respostas aos riscos	1	,8%	4,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Prestação de contas de gestão de risco	7	5,6%	28,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Implementação de respostas aos riscos em nome da Administração	4	3,2%	16,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Educar a gestão an resposta aos riscos	6	4,8%	24,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Coordenar as atividades de ERM	5	4,0%	20,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Consolidar os relatórios sobre riscos	6	4,8%	24,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Manter e desenvolver a estrutura de ERM	7	5,6%	28,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Defender o estabelecimento de ERM	7	5,6%	28,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Desenvolver uma estratégia de gestão de risco para a aprovação do Conselho de Direção	4	3,2%	16,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Dar garantia sobre os processos de gestão de risco	14	11,1%	56,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Dar garantia de que os riscos sejam avaliados corretamente	13	10,3%	52,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Avaliar os processos de gestão de risco	16	12,7%	64,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Avaliar os relatórios dos riscos chaves	6	4,8%	24,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Revisão da gestão dos riscos chaves	8	6,3%	32,0%
	Benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa: Facilitar a identificação e avaliação de riscos	14	11,1%	56,0%
Total		126	100,0%	504,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Figura 109 - Benefício de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa**

Quanto à pergunta quais os benefícios de existir um auditor interno em relação ao ERM na empresa obteve-se 25 respostas com 126 soluções demonstrando uma grande dispersão. Desta forma, 12,7% indicaram avaliar os processos de gestão do risco, 11,1% dar garantia sobre os processos de gestão do risco ou facilitar a identificação e avaliação dos riscos e 10,3% dar garantia de que os riscos sejam avaliados corretamente.

Statistics

O auditor externo auxilia para a prossecução do programa de gestão do risco empresarial e do seu sucesso

N	Valid	31
	Missing	5
Mean		2,90
Std. Error of Mean		,287
Median		3,00
Mode		1
Std. Deviation		1,599
Variance		2,557
Skewness		-,093
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		-1,628
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		90
Percentiles	25	1,00
	50	3,00
	75	4,00

O auditor externo auxilia para a prossecução do programa de gestão do risco empresarial e do seu sucesso

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	11	30,6	35,5	35,5
Ineficaz	1	2,8	3,2	38,7
É necessária uma melhoria significativa	5	13,9	16,1	54,8
É necessária alguma melhoria	8	22,2	25,8	80,6
Eficaz	6	16,7	19,4	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	0	13,9		
Total	36	100,0		

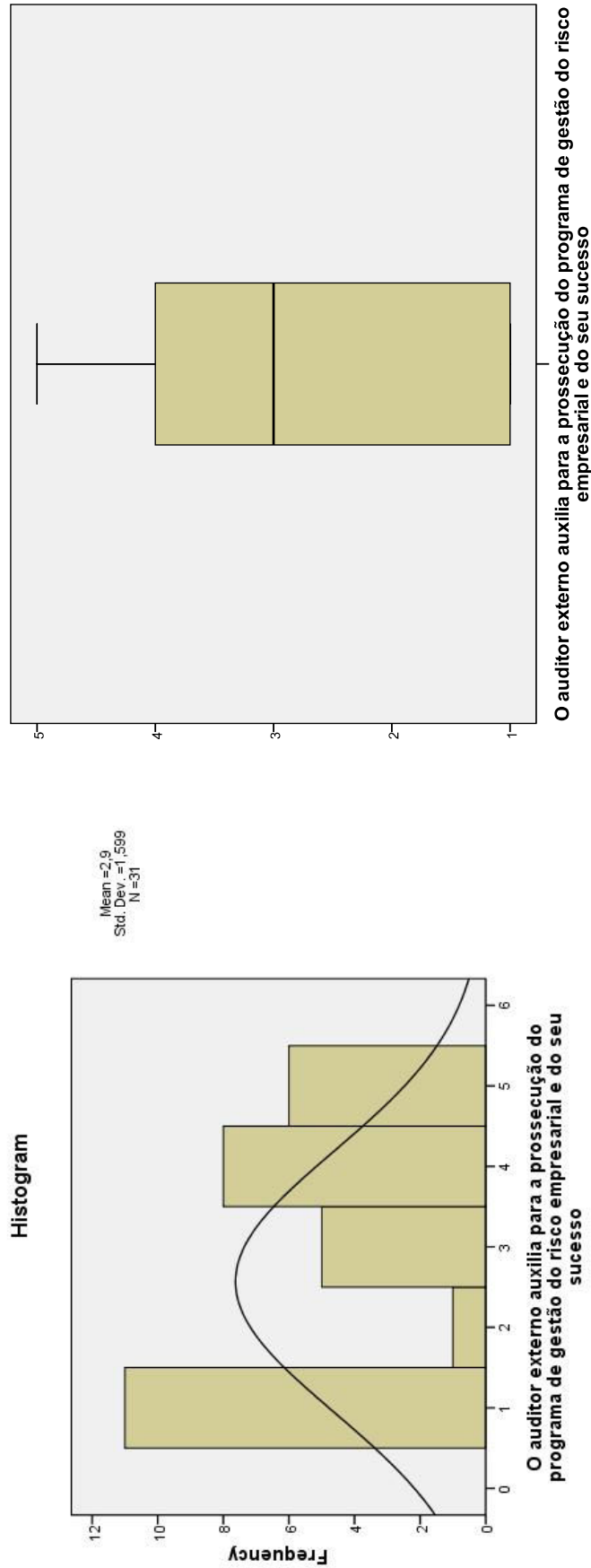


Figura 110 - O auditor externo auxilia para a prossecução do programa de gestão do risco empresarial e do seu sucesso

Sobre se o auditor externo auxilia para a prossecução do programa de gestão do risco empresarial e do seu sucesso 35,5% dos entrevistados mencionaram a sua inexistência, 25,8% é necessária alguma melhoria, 19,4% eficaz e 16,1% um aperfeiçoamento significativo. A média é 2,9, erro padrão 0,287, mediana 3, moda 1 e desvio padrão 1,599. É simétrica e platicúrtica.



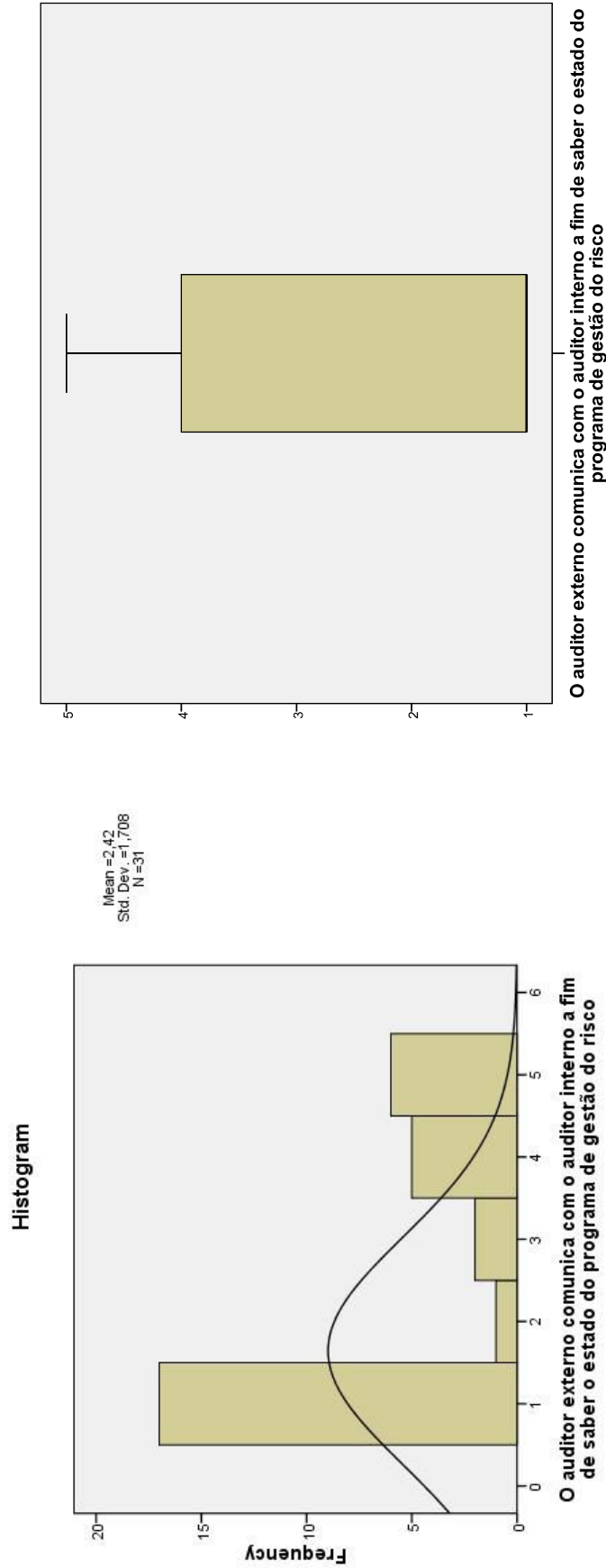
Statistics

O auditor externo comunica com o auditor interno a fim de saber o estado do programa de gestão do risco

N	Valid	31
	Missing	5
Mean		2,42
Std. Error of Mean		,307
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		1,708
Variance		2,918
Skewness		,533
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		-1,572
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		75
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	4,00

O auditor externo comunica com o auditor interno a fim de saber o estado do programa de gestão do risco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	47,2	54,8	54,8
Inexistente				
Ineficaz	1	2,8	3,2	58,1
É necessária uma melhoria significativa	2	5,6	6,5	64,5
É necessária alguma melhoria	5	13,9	16,1	80,6
Eficaz	6	16,7	19,4	100,0
Total	31	86,1	100,0	
Missing	5	13,9		
Total	36	100,0		



**Figura 111 - O auditor externo comunica com o auditor interno a fim de saber o estado do programa de gestão do risco**

Comparativamente se o auditor externo comunica com o auditor interno o estado do programa de gestão do risco 54,8% selecionaram que não existe tal procedimento, 19,4% que é eficaz e 16,1% é necessário algum aperfeiçoamento. A média é 2,42, erro amostral 0,307, mediana e moda 1 e desvio padrão 1,708. A distribuição é simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana declararam o mesmo valor.

Statistics

O auditor externo utiliza o trabalho elaborado pelo auditor interno para avaliar a performance da empresa

N	Valid	30
	Missing	6
Mean		2,27
Std. Error of Mean		,307
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		1,680
Variance		2,823
Skewness		,716
Std. Error of Skewness		,427
Kurtosis		-1,363
Std. Error of Kurtosis		,833
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		68
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	4,00

O auditor externo utiliza o trabalho elaborado pelo auditor interno para avaliar a performance da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Inexistente	18	50,0	60,0	60,0
Ineficaz	1	2,8	3,3	63,3
É necessária uma melhoria significativa	1	2,8	3,3	66,7
É necessária alguma melhoria	5	13,9	16,7	83,3
Eficaz	5	13,9	16,7	100,0
Total	30	83,3	100,0	
Missing	6	16,7		
Total	36	100,0		

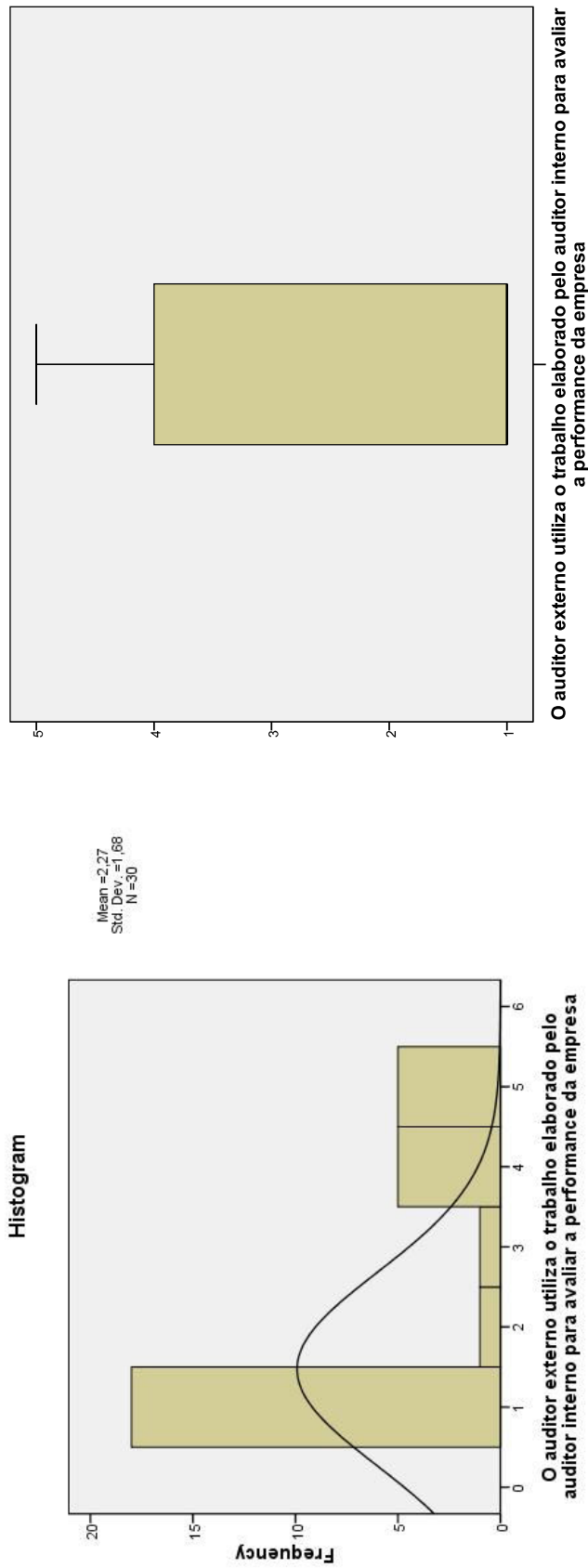


Figura 112 - O auditor externo utiliza o trabalho elaborado pelo auditor interno para avaliar a performance da empresa

Finalmente, em relação à questão se o auditor interno utiliza o trabalho elaborado pelo auditor interno para avaliar a performance da empresa 60% descreve a sua inexistência e 16,7% que é necessária alguma melhoria ou é eficaz. A média é 2,27, erro padrão 0,307, mediana e moda 1 e desvio padrão 1,68. É simétrica e mesocúrtica. O 1º quartil e a mediana anunciam a mesma importância.

